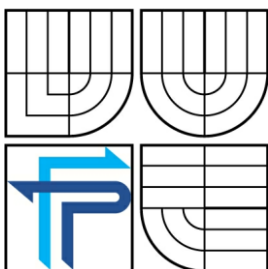


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## **FINANCOVÁNÍ PODNIKŮ Z FONDŮ EU** FINANCING OF PROJECTS FROM EU FUNDS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
DIPLOMA THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Ing. ALENA KOČÍ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ**

BRNO 2008

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Kočí Alena, Ing.**

---

Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Financování projektů z fondů EU**

v anglickém jazyce:

**Financing Of Projects from EU Funds**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 4. vyd. Brno: PC-DIR, 1999. 64 s. ISBN 80-214-1279-8.

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9 Kolektiv autorů: Minimum o regionální a strukturální politice EU, Úřad vlády ČR, Praha 2004, ISBN: 80-86734-23-4

Průvodce fondy EU 2007 – 2013, HVB Bank Czech Republic, a.s., Raven Consulting, a.s., Brno 2007, ISBN 978-80-903830-0-5

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

## **ABSTRAKT**

Cílem práce je posoudit způsoby financování rozšíření podnikatelského záměru vybrané firmy se zaměřením na možnosti financování z Evropských fondů. Úvodní část uvádí možnosti financování podniku a jejich investičních záměrů a zároveň posuzuje vhodnost jejich využití. V závěru této části jsou diskutovány formy financování ze zdrojů Evropské Unie.

Druhá část je již prakticky zaměřená. Představuje rozšíření podnikatelského záměru firmy Orange Academy, na nějž je dotace žádána, a schopnosti firmy splnit požadavky plynoucí z daného způsobu financování. Neopomenutelnou součástí jsou aspekty realizace žádosti projektu a případné důsledky při nesplnění podmínek po schválení a přijetí dotace.

## **ABSTRACT**

The goal of the thesis is to consider various ways how to finance expanded entrepreneurial plans of a selected starting company with the focus on sources of the European Union funds. The first chapters present the general possibilities of the financing of companies and consider suitability of their usage. At the end of these chapters forms of the financial support from the European Union Funds are discussed.

The next part is focussed more practically. The expanded entrepreneurial plans of the Orange Academy company, which are intended for the grant, is introduced here. The ability of the company to meet a liability resulting from the given way of financing are mentioned as well. The aspects of the realization of the project appeal and possible consequences, if the conditions after approval are not completed, are the necessary part.

### ***Klíčová slova***

Evropské fondy, Evropský sociální fond (ESF), Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, podnikání, financování, SLEPT analýza.

### ***Key words***

European union funds, European Social Fund, Operational Programme Human Resources and Employment, enterprise, financing, SLEPT analysis.


KOČÍ, A. *Financování projektů z fondů EU*. Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. TODO s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Herálecký.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Financování projektů z fondů EU vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených na seznamu, který tvoří přílohu této práce.

23. 5. 2008

Alena Kočí

  
.....

## **Poděkování**

Tímto děkuji Ing. Tomáši Heraleckému a Ing. Jaroslavovi Damborskému za cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

# OBSAH

OBSAH.....	1
ÚVOD.....	3
1. Teoretická východiska práce.....	5
1.1. Podnikání v ČR.....	5
1.2. Malé a střední podniky .....	5
1.3. Význam MSP.....	6
1.4. Podpory malého a středního podnikání .....	7
1.5. Financování podniku .....	10
1.5.1. Možnosti financování.....	10
1.5.2. Interní zdroje financování .....	11
1.5.3. Externí zdroje financování .....	11
1.6. Financování malých a středních podniků .....	12
1.6.1. Podpora a poradenství finančních institucí .....	15
1.6.2. Využívání dotací českými podnikateli .....	16
1.7. Strukturální fondy Evropské unie.....	17
1.7.1. Princip programování.....	18
1.7.2. Česká republika a fondy EU .....	18
1.7.3. Financování z fondů EU .....	20
2. Analýza současného stavu.....	22
2.1. Analýza obecného okolí firmy .....	22
2.1.1. Sociální faktory .....	22
2.1.2. Legislativní faktory .....	27
2.1.3. Ekonomické faktory .....	28
2.1.4. Politické faktory .....	30
2.1.5. Technologické faktory .....	30
2.2. Oborové okolí firmy .....	32
2.2.1. Dodavatelé.....	32
2.2.2. Odběratelé .....	33
2.2.3. Substituty .....	35
2.2.4. Konkurence .....	36
2.3. SWOT analýza.....	38
2.4. O společnosti Orange Academy .....	40
2.4.1. Základní údaje.....	40
2.4.2. Předmět podnikání .....	40
2.4.3. Historie společnosti.....	41
2.4.4. Mise a vize společnosti .....	41
2.4.5. Cíle společnosti .....	42
2.4.6. Produkty společnosti .....	42
2.4.7. Zákazníci .....	44
2.4.8. Zaměstnanci .....	44
2.4.9. Propagace .....	46
3. Návrhová část.....	47
3.1. Průzkum trhu .....	48
3.1.1. Vyhodnocení průzkumu .....	48
3.1.2. Zhodnocení průzkumu .....	53
3.2. Podnikatelský záměr a volba cílového operačního programu .....	54
3.2.1. Identifikace podnikatelského záměru.....	54

3.2.2. Výběr vhodného programu .....	62
3.2.3. Cílový operační program.....	67
3.2.4. Projektová žádost .....	71
ZÁVĚR .....	73
LITERATURA .....	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	76



# ÚVOD

Malí a střední podnikatelé představují významný faktor sociální stability a ekonomického rozvoje a rovněž velkou měrou přispívají k vytváření nových pracovních příležitostí. Jako páteř evropské ekonomiky a hybná síla inovací, zaměstnanosti a sociální integrace je tento sektor předmětem zájmu na mezinárodní úrovni.

V součinnosti Evropské unie a České republiky byly v minulých letech zahájeny procesy k posílení kvality malých a středních podnikatelů, jejichž cílem je v důsledku rostoucí efektivnosti podnikatelské činnosti a vstřípené podnikavosti zvýšit konkurenceschopnost českých podnikatelů, schopnost pružně reagovat na neustále se měnící tržní podmínky a příležitosti a využít výzev, které sebou přináší značný objem zahraničních investic

V letech 2005 – 2006 přispěla k vytyčenému cíli řada opatření doprovázená změnami v podnikatelském prostředí (změna sazby daně a doby odpisů, zřízení centrálních registračních míst...), dále vytvoření infrastruktury pro rozvoj malého a středního podnikání a přímé formy jejich podpory.

V rámci přípravy Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013 byly provedeny důkladné analýzy současného stavu českého podnikatelského prostředí a konkurenceschopnosti českých firem, z nichž vyplynulo mnoho příležitostí pro změny, na které se realizace Koncepce dále zaměřila.

Mezi dílčí cíle Koncepce patří např. zlepšení podmínek pro podnikání prostřednictvím zjednodušení v oblasti daňového systému, v oblasti zakládání podniků a vymahatelnosti práva; posílení role malých a středních podnikatelů jako tvůrce nových pracovních míst podílejících se na odstranění ekonomických rozdílů v regionech a zabezpečení potřeb lokálních trhů; rozšíření infrastruktury pro rozvoj podnikání prostřednictvím vědeckotechnických parků, podnikatelských inkubátorů a klastrů a jiné.

Přímá podpora malých a středních podnikatelů částečně navazuje na programy předchozích let, nicméně se bude déle orientovat na intenzivnější využívání nástrojů zabezpečujících přístup těchto podnikatelů ke kapitálu; formy dotace na rozvoj znalostní ekonomiky a podporu poradenských, informačních a vzdělávacích služeb; integrací podpory projektů zvyšujících konkurenceschopnost malých a středních podnikatelů s regionální podporou; podporu vývoje produktů s efektivnějším zhodnocením vstupů a příznivějším vlivem na životní prostředí.

Programy podporované prostředky strukturálních fondů zaměřují na:

- ❑ investičně zaměřené projekty ke zvyšování konkurenceschopnosti, zejména v důsledku realizace inovací
- ❑ vstup do podnikání
- ❑ podporu vstupu podniků na zahraniční trhy
- ❑ podporu rozvoje lidských zdrojů vč. oblasti mezinárodního obchodu
- ❑ úspora energií
- ❑ využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie.

Cílem této práce je napomoci malým a středním podnikům v České republice s hledáním potřebných zdrojů pro jejich další rozvoj a podnikatelské investiční záměry. Důraz je přitom kladen na možnost využití podpory z fondů EU. Orientovat se v širokém spektru dotačních programů není snadné, proto jsem se rozhodla na příkladu společnosti Orange Academy ilustrovat jeden z možných způsobů, jak podnik může postupovat, má-li zájem podpory EU využít.

# 1. Teoretická východiska práce

## 1.1. Podnikání v ČR

Co je vlastně podnikání? Tento pojem vymezují v České republice dva hlavní zákony:

- 513/1991 Sb. Obchodní zákoník,
- 455/1991 Sb. Živnostenský zákon.

Obchodní zákoník definuje pojem podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.

Dle toho zákona je podnikatelem:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu [14].

A co říká živnostenský zákon o živnostenském podnikání? Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem [14].

Zákon rozlišuje dvě základní formy podnikání – osoby fyzické nebo osoby právnické:

- **Fyzická osoba** (jako jednotlivec) je osoba starší 18 let. Horní hranice není omezena. Tato osoba je jako přirozeným nositelem práv a povinností a může na základě živnostenského oprávnění provozovat ohlašovací či koncesovanou činnost.
- **Právnická osoba** (zejména obchodní společnosti) je sdružení osob nebo majetku a vzniká na základě písemné smlouvy, nebo zakládací listiny, zaregistrované v obchodním, nebo jiném zákonem určeném rejstříku [14].

## 1.2. Malé a střední podniky

Charakteristik malého a středního podniku existují mnoho. Základním kritériem pro posouzení podniku je obvykle počet zaměstnanců, výše ročního obrátu a hodnota aktiv

(bilanční suma roční rozvahy), popřípadě také podíl kapitálu a vlastnických práv jiného podniku.

Při žádání o dotace se k definici MSP vychází z nařízení Evropské komise, podle něhož:

- ❑ **drobný podnikatel** zaměstnává méně než **10 zaměstnanců** a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent **2 milionů EUR**,
- ❑ **malý podnikatel** zaměstnává méně než **50 zaměstnanců** a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent **10 milionů EUR**,
- ❑ **střední podnikatel** zaměstnává méně než **250 zaměstnanců** a jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent **43 milionů EUR** nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent **50 milionů EUR** [8].

Jiná z charakteristik říká, že malý podnik je ten, kde:

- ❑ kapitál poskytl a podnik vlastní jednatel nebo malá skupina;
- ❑ management firmy je nezávislý. Manažeři jsou obvykle i vlastníky firmy;
- ❑ oblast provozování je zpravidla místní. Majitelé a pracovníci žijí v jedné komunitě. Trh však nemusí být lokální;
- ❑ rozsah malého podniku nemá omezenou dolní hranici počtu osob a nepřekračuje 200 osob.

### 1.3. Význam MSP

Malé a střední podniky jsou důležitou součástí každé ekonomiky, protože tvoří převážnou většinu v podílu všech podniků. Podílí se významnou měrou na stabilizaci situace v zemi, neboť výrazné změny a nestability mohou ohrozit jejich podnikání. Současně jsou často spojeny s konkrétním regionem – reprezentují místní kapitál, vytváření nové pracovní příležitosti pro místní obyvatelstvo, podněcují konkurenci, oživují města či vesnice a efekty z podnikání zůstávají v daném regionu.

Problémy malých a středních podniků často spočívají v horším přístupu k cizímu kapitálu, slabá pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky, nemožnost dovolit si zaměstnávat špičkové odborníky, ohrožení velkými společnostmi, nekvalitní management podniku, malé investice do vzdělávání zaměstnanců, nedostatečně využívané expanze na zahraniční trhy a spolupráce mezi podniky.

Přednostmi jsou jednoduchá organizační struktura, flexibilita, která umožňuje malým a středním podnikům rychleji a citlivěji reagovat na změny než velké společnosti, menší administrativní náročnost a náročnost na energii a suroviny. Malé podniky také lépe hledají mezery a příležitosti na trzích a lépe se uplatňují na lokálních trzích, neboť individuálně řeší přání a potřeby zákazníků.

Malé a střední podniky se vyskytují ve všech odvětvích, nejvíce však v odvětvích zabývajících se obchodem, ve službách a průmyslu. Značná část malých a středních podniků se zabývá inovacemi výrobků, technologií nebo službami.

#### **1.4. Podpory malého a středního podnikání**

V dnešní době existuje celá řada forem podpory malého a středního podnikání. Ve většině případů se jedná o podporu státu, Evropské unie nebo nestátními institucemi. Jejich podpory mají většinou stejný cíl - překonávat bariéry při zakládání a rozvoji malých a středních podniků. Tyto bariéry jsou ze strany státu odstraňovány v rámci zákona o podpoře malého a středního podnikání. Snahou zákona je především zjednodušit zakládání a rozvoj malých a středních podniků, které mají sídlo na území České republiky.

Konkrétním podnikatelským subjektům jsou na smluvním základě poskytnuty finanční podpory do následujících oblastí:

- ❑ kapitálové posílení nově zakládaných nebo již existujících při pořízování investic,
- ❑ zvyšování odbornosti - výchova učňů a zvyšování kvalifikace dospělých (podnikatelů a pracovníků),
- ❑ podnikové poradenství,
- ❑ spolupráce podniků ve formě podpory zřizování společných, zejména neziskových organizací poskytujících služby více podnikům nebo jejich zájmovým sdružením,
- ❑ aplikovaný výzkum a technický rozvoj, jejichž výsledky se v podnicích využívají,
- ❑ vytváření nových pracovních míst v podnicích, zvláště pro pracovníky se sníženou pracovní schopností.

Významnou podporou malého a středního podnikání bylo založení Českomoravské záruční a rozvojové banky. Nabízí začínajícím podnikatelům výhodné úvěry nebo pomáhá ručit za

úvěry v jiných bankách. Pro malé a střední podnikání nabízí celou řadu podpor agentura CzechInvest.

### **Českomoravská záruční a rozvojová banka**

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. vznikla v roce 1992 a je rozvojovou bankou České republiky. Její činnost podporuje záměry hospodářské politiky vlády ČR a regionů v rozvoji malého a středního podnikání, infrastruktury a dalších sektorů vyžadujících veřejnou podporu.

Podpora MSP spočívá především v poskytování záruk a zvýhodněných úvěrů s využitím prostředků státního rozpočtu, strukturálních fondů a krajů. Banka uveřejňuje informace jen o programech, za které zodpovídá.

### **CzechInvest**

Agentura CzechInvest je státní organizace pro podporu podnikání a investic a podléhá MPO ČR. Prostřednictvím podpory MSP, podnikatelské infrastruktury, inovací, získáváním zahraničním investic oblasti výroby, strategických služeb a technologických center posiluje konkurenceschopnost celého českého podnikatelského prostředí.

V rámci zjednodušení komunikace mezi státem, podnikateli a Evropskou unií CzechInvest zastřešuje celou oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU, tak ze státního rozpočtu.

V souvislosti s podporou MSP CzechInvest zprostředkovává:

- informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele
- implementace dotačních programů financovaných EU a státem
- formální poradenství k projektům
- pomoc při realizaci investičních projektů
- zprostředkování státní investiční podpory

Cenným zdrojem informací na regionální úrovni mohou být regionální kanceláře agentury, jejichž sídla se nalézají ve všech krajských městech ČR. Agentura také nabízí žadatelům seznam akreditovaných poradců, tzv. Národní registr poradců, jejichž služeb lze využít.

Nabízené programy podpory a jejich cíle pro malé a střední podniky v rámci OPPI ukazuje Tabulka 1.

Prioritní osa	Specifický cíl, prioritní osy	Program podpory
1. Vznik firem 1.1 Podpora začínajícím podnikatelům 1.2 Využití nových finančních nástrojů	Zvyšovat motivaci k zahájení podnikání, zintenzivnit aktivitu malých a středních podniků a vytvářet podmínky pro využití nových finančních nástrojů pro zahájení podnikání	START
2. Rozvoj firem 2.1 Bankovní nástroje podpory malých a středních podniků 2.2 Podpora nových výrobních technologií, ICT a vybraných strategických služeb	Zvýšit konkurenceschopnost podniků zaváděním nových výrobních technologií, zintenzivnit rozvoj informačních a komunikačních technologií a služeb pro podnikání	PROGRES, ZÁRUKA, ROZVOJ, ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY, ICT V PODNICÍCH
3. Efektivní energie 3.1 Úspory energie a obnovitelné zdroje energie	Zvýšit účinnost užití energií v průmyslu a využití obnovitelných, případně i druhotných zdrojů energie (vyjma podpory spaloven)	EKO-ENERGIE
4. Inovace 4.1 Zvyšování inovační výkonnosti podniků	Posílit inovační aktivity podniků (zavádění inovací technologií, výrobků a služeb)	INOVACE, POTENCIÁL
5. Prostředí pro podnikání a inovace 5.1 Platformy spolupráce 5.2 Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů 5.3 Infrastruktura pro podnikání	Povzbudit spolupráci sektoru průmyslu se subjekty z oblasti výzkumu a vývoje, zkvalitnit infrastrukturu pro průmyslový výzkum, technologický vývoj a inovace, zefektivnit využití lidského potenciálu v průmyslu a zkvalitnit podnikatelskou infrastrukturu	SPOLUPRÁCE, PROSPERITA, ŠKOLICÍ STŘEDISKA, NEMOVITOSTI
6. Služby pro rozvoj podnikání 6.1 Podpora poradenských služeb 6.2 Podpora marketingových služeb	Zintenzivnit rozvoj poradenských a informačních služeb pro podnikání	PORADENSTVÍ, MARKETING
7. Technická pomoc 7.1 Technická pomoc při řízení a implementaci operačního programu 7.2 Ostatní technická pomoc	Vytvořit institucionální, technické a administrativní podmínky pro realizaci operačního programu	

**Tabulka 1: Přehled programů OP Podnikání a inovace**

**Zdroj: CzechInvest - Co je to Operační program Podnikání a inovace?**

## 1.5. Financování podniku

Značným problémem začínajících podniků je nedostatek kapitálu, potřebný k zajištění vlastního provozu podniku a stejně tak pro další rozvoj. Jejich obtíže financování vyplývají především z žádné nebo velice krátké účetní historie a nedostatku záruk pro věřitele, že podnik bude dostatečně rentabilní, aby zajistil návratnost kapitálu či investice při přiměřeném riziku.

V následující části budou popsány klasické způsoby financování, dále následuje popis druhů financování použitelných pro začínající malé a střední podniky.

### 1.5.1. Možnosti financování

Finanční činnost každého podniku v delším časovém horizontu je náplní finančního strategického řízení a sestává zejména z následujících činností:

- 1) efektivní obstarávání potřebného kapitálu a
- 2) efektivní alokace kapitálu.

Mluvíme-li o efektivním obstarávání potřebného kapitálu, máme na mysli proces financování, jež vyžaduje důkladnou znalost ekonomicko-právního okolí podniku a samozřejmě také prostředí finančních trhů, neboť ten pro podnik představuje místo získávání dlouhodobého i krátkodobého kapitálu.

Rozhodujícím zdrojem financování podniku jsou interní zdroje vytvořené podnikem (odpisy, zisk po zdanění) anebo zdroje vzniklé přerozdělením kapitálu v rámci podniku.

Každá společnost si při rozhodování o financování svých podnikatelských projektů musí zvolit formu a strukturu zdrojů. Z hlediska původu zdrojů kapitálu má na výběr z vnitřních nebo vnějších zdrojů:

- interní zdroje financování:
  - odpisy,
  - nerozdělený zisk,
  - dlouhodobé finanční rezervy,
- externí zdroje financování:
  - vlastní kapitál:
    - emise kmenových a prioritních akcií,



- získání strategického investora či tichého společníka,
- rizikový kapitál,
- veřejná finanční podpora (stát, fondy EU),
- dluhový kapitál:
  - emise obligací,
  - krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci,
  - krátkodobé cizí zdroje,
  - dlouhodobé bankovní a dodavatelské úvěry,
  - finanční leasing,
  - forfaiting,
  - faktoring.
- ostatní externí zdroje.

Rozhodnutí o způsobu a struktuře financování nastává až po důkladném posouzení možných variant z hlediska jejich vlivu na ekonomickou efektivnost, finanční stabilitu projektu a z hlediska dostupnosti zdrojů.

### **1.5.2. Interní zdroje financování**

Výhodou použití interních zdrojů je především fakt, že nevznikají budoucí náklady na kapitál, které jsou spojeny např. s veřejným úpisem akcií, s čerpáním bankovních úvěrů apod., dále nezvyšují objem celkových závazků společnosti a tím pozitivně ovlivňuje finanční ukazatele situace.

Nevýhoda použití interních zdrojů spočívá v nutnosti nejdříve tyto interní zdroje vytvořit, což je v začátcích podnikání hlavní překážka. Dalším negativem nerozděleného zisku jako zdroje financování je jeho nestabilita a nejistota.

### **1.5.3. Externí zdroje financování**

Nyní se pojďme podívat na pro začínající společnost snáze dosažitelné externí zdroje financování. Podle charakteru získaného kapitálu rozlišujeme vlastní a dluhový kapitál.

Při nedostatku vlastních zdrojů financování využívají podniky často dluhové financování. Dluhové financování představují formy návratných zdrojů podniků s dobou splatnosti delší než jeden rok a mohou být následujícího typu:

- emitování dluhopisů

- ❑ bankovní a dodavatelské dlouhodobé úvěry
- ❑ dlouhodobé přijaté zálohy od odběratelů
- ❑ dlouhodobé směnky

V případě cizích zdrojů financování se jedná o významný nástroj financování, od něhož je očekávána jistá návratnost. Bývá ovlivněn situací na finančních trzích a různé formy kapitálu jsou zpravidla spojeny s různými náklady na jejich pořízení. Jsou ovlivněny dobou splatnosti kapitálu, stupněm podstupovaného rizika i na způsobu úhrady nákladů kapitálu podnikem. Každá firma musí před rozhodnutím o přijetí dluhu pečlivě zvážit nejen náklady vynaložené na půjčený kapitál, ale i vlastní míru produktivity.

Využívání různých zdrojů financování závisí na mnoha faktorech, např. na právní formě obchodní společnosti, na zvyku v jednotlivých oblastech, na oboru podnikání apod. Jelikož se jedná o financování samostatné podnikatelské jednotky, nejsou vzhledem k náročnosti a nezbytným podmínkám v dalším textu uvažovány možnosti financování emisí akcií a dluhopisů. Obor vybrané firmy vylučuje financování prostřednictvím dodavatelů či odběratelů. Finanční leasing, jenž je využitelný pro financování hmotného majetku, rovněž nemá smysl uvažovat.

## **1.6. Financování malých a středních podniků**

Přístup k financím je klíčovým faktorem rozvoje MSP. Bohužel je však omezen množstvím překážek. Motivace a kritéria poskytovatelů finančních prostředků se různí v závislosti na typu produktu a stupně rizika, které je s ním spojeno.

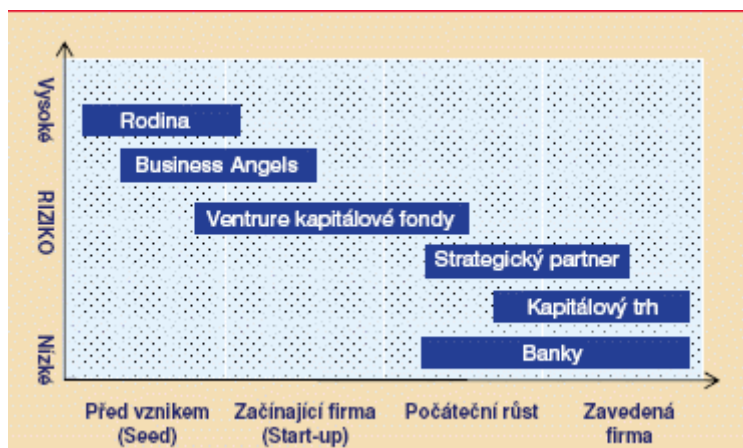
Proces hledání vhodného finančního zdroje zahrnuje tyto klíčové body:

- kvalitní podnikatelský plán
- schopnost produktu či služby proniknout na nové trhy
- dostatek vlastní záruky
- schopnost akceptovat nové (spolu)vlastníky
- adekvátní požadovaná výše finančních zdrojů [15].

Na trhu se pohybuje dostatek investorů s volnými prostředky, kteří ale nenacházejí kvalitní projekty. Na druhou stranu lze potkat spoustu podnikatelů, které nemohou nalézt potřebné finanční zdroje na financování vlastních projektů. Tento paradox lze vysvětlit tím, nabídka finančních prostředků není zamýšlená pro rané fáze podnikání. Častým problémem je

nedostatečná příprava firem na setkání s investorem a dále nedostatečná výměna informací mezi investory a podnikateli. Dostatek informací přispívá k rychlejšímu rozhodování, menšímu riziku nepochopení a zvyšuje tak šance na získání finanční podpory.

Nezbytným předpokladem k získání financování z externích zdrojů je kvalitní projekt v podobě promyšleného a rozumně zdůvodněného podnikatelského plánu. Teprve pak přichází na řadu výběr nejvhodnějšího zdroje k jeho financování.



Obrázek 1: Fáze vývoje firmy.

Zdroj: článek Kudy vede cesta k penězům pro malé a střední podniky, Kursová, P., 2006.

### Family, Friends and Fools

Pro začínající podniky existuje několik zdrojů financování. První z nich bývá specifikován jako tři „F“ – „family, friends and fools“, tedy rodina, přátelé a „blázni“, kde je poskytnutí kapitálu založeno na vzájemné důvěře. I když se může jednat o poměrně riskantní záležitost, která může narušit mezilidské vztahy v případě ztráty půjčených finančních prostředků, je v EU velmi rozšířená.

### Business Angels

Alternativním zdrojem financování jsou tzv. Business Angels“ (obchodní andělé). Jedná se o podnikatele a manažery, kteří využívají svého kapitálu k investicím do zajímavých myšlenek a podniků. Zajímavých zejména z pohledu výnosu i oblasti podnikání. Tito andělé se aktivně účastní podnikání firmy. Přináší do ní svoje know-how a snaží se o růst firmy a její vliv na trhu. Andělé si většinou kupují menšinový podíl ve firmě. Jejich zájmem je, aby si podnik

udržel dosavadní majitele a měl motivaci k rozvoji. Nepožaduje úroky, svou investici zhodnotí až ve chvíli, kdy svůj podíl prodá a vystoupí z firmy.

### **Venture kapitál**

Další možnosti financování nabízí fondy venture kapitálu (rizikový kapitál). Představují financování podniků formou navýšení jejich základního jmění. Jedná se o partnerství podnikatele a investora. Oproti Business Angels nemají tyto fondy takové know-how v oboru, ve kterém firma podniká a neúčastní se každodenního chodu firmy. Většinou mají své zástupce v řídicích orgánech společnosti, kteří se účastní strategických jednání vedení. Otázka zhodnocení investice je stejná jako v případě andělů, venture kapitálový fond zhodnotí svou investici až v době prodeje svého podílu.

**Výhody** financování podniku formou rizikového kapitálu:

- ✓ možnost získat značný objem finančních zdrojů pro financování dalšího rozvoje podniku
- ✓ možnost využít obchodních a řídicích schopností investora a tím i synergetického efektu ze společného investování
- ✓ zlepšení kapitálové struktury podniku a zvýšení šancí na získání dalších zdrojů např. formou dluhového financování

**Nevýhody** financování podniků formou rizikového kapitálu:

- ✗ strach ze ztráty samostatnosti
- ✗ obavy podnikatelů z úniku informací
- ✗ málo výnosných projektů
- ✗ nefunkčnost kapitálového trhu

Pro zralejší firmy, které už mají nějakou historii, přichází v úvahu další zdroje financování, jakými jsou např. klasické produkty komerčních bankovních institucí, mezi něž patří úvěry pro pracovní a provozní kapitál, leasing, hypotéky, faktoring a forfaiting.



Obrázek 2: Financování v různých stádiích života firmy.

Zdroj: Kudy vede cesta k penězům pro malé a střední podniky[15], 2006

### Dlouhodobé bankovní úvěry

V případě dlouhodobých úvěrů se společnost může rozhodovat mezi dodavatelským či finančním úvěrem. Dodavatelské úvěry jsou poskytovány ve formě dodávek určitého druhu majetku, zatímco finanční úvěry jsou zastoupeny různými druhy bankovních půjček.

Pro banky hrají významnou roli zajištění úvěru a další ochranná ujednání, právě ta jsou pro začínající podnik hlavní překážkou získání kapitálu. Společnost musí nejen zpětně doložit dosavadní účetní výkazy, ale zároveň prokázat svoji schopnost udržet či zvýšit stávající produktivitu firmy a úvěr v budoucnosti splácet.

#### 1.6.1. Podpora a poradenství finančních institucí

V souvislosti s veřejnou podporou podniků, o níž bude řeč dále, některé finanční instituce nově nabízí služby spojené s poradenstvím v oblasti veřejných dotací a v návaznosti na ně různé úvěrové programy. Řídí se heslem, podle nějž „prakticky pro všechny podnikatelské, ale i nepodnikatelské aktivity lze nalézt vhodnou podporu Evropské unie. V následujících letech budou otevírány stovky dotačních příležitostí. Jejich využití záleží na včasné přípravě a předem projednaném způsobu financování projektu.“ [16].

Příkladem může být např. nabídka **Komerční banky** s nabídkou služeb KB EU POINT, která zahrnuje bezplatné zpracování analýzy vhodných dotačních titulů. Návrh optimálního předfinancování a spolufinancování projektů podpořených ze strukturálních fondů Evropské unie realizuje prostřednictvím úvěrového programu Pointe II Komerční

banky, nabízející příslib úvěru, úvěr na předfinancování dotace či úvěr na spolufinancování projektu.

Jejich hlavní výhody spočívají v řešení časového nesouladu mezi hrazením výdajů a čerpáním dotací a financování výdajů nekrytých dotacemi ze strukturálních fondů.

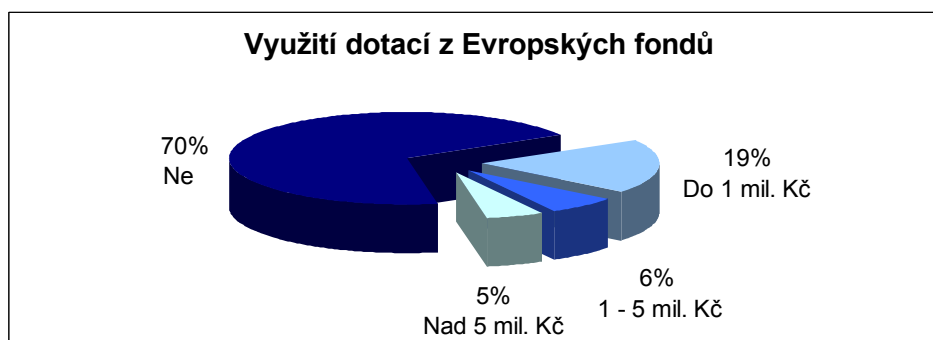
Podobný program připravila i společnost **GE Money Bank** v rámci své služby EU Servis, která zajišťuje komplexní poradenství při získání a správě dotací včetně přípravy návrhu struktury financování předkládaných projektů. Její úvěrový program EU Průmysl se však zaměřuje spíše na pokrytí potřeb podnikatelů a firem z oblasti kovovýroby a lehkého strojírenství [17].

**Českomoravská záruční a rozvojová banka** se podílí na národních programech Záruka a Start poskytováním tzv. M-záruk, které jsou ručeny pro získání úvěrů k široké škále podnikatelských projektů financovaných s využitím investičních i provozních bankovních úvěrů uzavřených u spolupracujících bank [18].

#### 1.6.2. Využívání dotací českými podnikateli

Podle průzkumů [19] spoléhá téměř 80 % podnikatelů v oblasti financování rozvoje podnikání na vlastní finanční zdroje. 16,6 % využívá bankovní úvěry, jen necelá tři procenta spoléhají na dotace. Zbývající 2,6 % financuje rozvoj podnikání z jiných zdrojů.

Finance z evropských fondů nejsou pro české podnikatele ještě běžné. Skoro 70 % podnikatelů zatím žádné dotace nevyužilo, ani nevyužívá. Míru čerpání dotací z Evropských fondů ukazuje Graf 1. Podobně přibližně třetina podnikatelů uvažuje, že požádá o dotaci v programovém období 2007 – 2013. 30 % z nich přitom plánuje obrátit se na poradenskou firmu.



Graf 1: Využití dotací z Evropských fondů. Zdroj: vlastní zpracování podle [19], 2008

## 1.7. Strukturální fondy Evropské unie

Fondy EU jsou nástrojem pro realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS) Evropské unie (nazývané také regionální politika), která má za cíl **snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje regionů a členských států EU a míry zaostávání nejvíce znevýhodněných regionů**. Odráží princip solidarity uvnitř EU, kdy bohatší státy přispívají na rozvoj chudších zemí a regionů tak, aby se zvýšila kvalita života obyvatel celé Evropské unie.

Regionální politika sleduje v období 2007 - 2013 tři cíle:

- **Cíl konvergence:** podpora hospodářského a sociálního rozvoje méně rozvinutých regionů na úrovni NUTS II (s HDP na obyvatele menším než 75 % průměru EU) a členských států (NHD na obyvatele je nižší než 90 % průměru EU). V ČR do něj patří všechny regiony soudržnosti s výjimkou hl. m. Prahy.  
Je realizován pomocí osmi tematických operačních programů a sedmi regionálních operačních programů. Cíl je financovaný z ERDF, ESF a RS, celková částka pro ČR činí 25,89 mld. €.
- **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost:** podpora regionů na úrovni NUTS II, které nespádají do cíle Konvergence. V ČR do něj náleží hl. m. Praha. Je pokryt dvěma operačními programy, financovanými z ERDF a ESF. Pro ČR je z něj vyhrazeno 0,42 mld. €.
- **Cíl Evropská územní spolupráce:** podpora přeshraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. Je realizován devíti operačními programy ve všech regionech ČR. Tento cíl je financovaný pouze z ERDF. Pro ČR je dostupná částka ve výši 0,39 mld. €.

Politika HSS je uskutečňována prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. **Strukturální fondy** jsou určeny pro chudší nebo jinak problémové oblasti a tvoří jej dva fondy:

- **Evropský fond pro regionální rozvoj** (*European Regional Development Fund, ERDF*, 1975) – jeho cílem jsou investice směřující do infrastruktury, vytváření pracovních míst a podpory malého a středního podnikání. Slouží k financování projektů z regionů náležejících do Cílů 1 a 2.
- **Evropský sociální fond** (*European Social Fund, ESF*, 1960) – je určen k realizaci strategie zaměstnanosti a uskutečňuje se formou podpory lidských

zdrojů, vzdělávání, zaměstnanosti, podporou zaměstnatelnosti, podnikání a rovných příležitostí v přístupu na trh práce. Podporuje neinvestiční projekty [9].

**Fond soudržnosti** podporuje na místo regionů rozvoj chudších států. Poskytuje prostředky pro investiční projekty se zaměřením na dopravní infrastrukturu většího rozsahu (např. dálnice a silnice I. třídy, železnice, vodní doprava apod.) a ochranu životního prostředí.

### **1.7.1. Princip programování**

Základním principem regionální a strukturální politiky EU je tzv. princip programování, na jehož základě musí každá země ucházející se o čerpání prostředků na rozvoj svých regionů vypracovat a za přispění Evropské komise schválit soustavu programových dokumentů. Je kompromisem mezi výsledky socioekonomické analýzy příslušné země, regionálními prioritami a prioritami EU.

Jeho účelem je navrhnout ve formě cílů, priorit a opatření takovou strategii, která povede v daném časovém rámci k odstranění identifikovaných problémů.

Těchto cílů má být dosaženo pomocí projektů, které však musí prokázat svou vazbu na cíle, priority a opatření konkrétního programového dokumentu a zároveň i svou schopnost realizovat tento příspěvek k naplnění cílů stanovených na programové úrovni. Právě tato vazba mezi projektovou a programovou úrovní je považována za jedno z nejdůležitějších hodnotících kritérií při výběru projektu pro spolufinancování ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti.

### **1.7.2. Česká republika a fondy EU**

Česká republika získala přístup k fondům EU po vstupu do Evropské unie v květnu 2004. ČR náleží mezi chudší členské země EU, a proto může v aktuálním programovém období 2007-2013 ke zlepšení životní úrovně svých obyvatel čerpat z fondů EU přibližně 26, 7 miliard (tzn. cca 752,7 miliard Kč). Pro úspěšné čerpání, jehož podmínkou je spolufinancování z národních zdrojů minimálně 15 %, se tato částka zvýší o 132,83 miliard Kč.

Finanční prostředky může čerpat z:

- ❑ Evropského fondu pro regionální rozvoj,
- ❑ Evropského sociálního fondu,
- ❑ Fondu soudržnosti.



V červenci 2007 Česká republika vyjednala s Evropskou komisí Národní strategický referenční rámec, který slouží jako základní politický dokument pro realizaci politiky EU v ČR. V dokumentu jsou stanoveny základní strategické cíle pro využívání prostředků strukturálních fondů EU v České republice.

Projekty spolufinancované z fondů EU se realizují prostřednictvím tematických a regionálních operačních programů a jejich počet v období 2007-2013 činí 26. Jejich členění uvádí Tabulka 2.

Tematické operační programy jsou specificky tematicky zaměřené. OP Doprava a OP Životní prostředí jsou spolufinancované z Fondu soudržnosti a pokrývá tak všechny regiony ČR včetně Prahy. Do této skupiny patří také víceúčelové operační programy OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Integrovaný operační program a OP Technická pomoc. Na tyto programy lze čerpat prostředky pro cíl Konvergence a cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost, pro něž je rovněž způsobilá celá ČR.

Regionální operační programy (ROP) zahrnují různé tematické oblasti s cílem zvýšit konkurenceschopnost regionů, urychlení jejich rozvoje a zvýšení atraktivity regionů pro investory. Jednotlivé ROP řídí Regionální rada příslušného regionu soudržnosti.

Kromě nezbytnosti existence a schválení soustavy programových dokumentů, je nutné zajistit fungující implementační struktury, dostatek národních zdrojů pro spolufinancování (85 % evropských zdrojů, 15 % národních prostředků) a dostatek kvalitních projektů realizovatelných v rámci podmínek programů podpory.

### **Evropský sociální fond (ESF)**

ESF představuje klíčový finanční nástroj k realizaci Evropské strategie zaměstnanosti přijaté v roce 1997 a jeho hlavním posláním je rozvoj zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Pomáhá k dosažení plné zaměstnanosti, ke snižování národních, regionálních a lokálních rozdílů v zaměstnanosti. Ve stávajícím programovém období 2007 – 2013 si ve vazbě na Lisabonskou strategii klade za cíl podpořit také efektivní fungování institucí, veřejné správy a veřejných služeb.

Pro přípravu a realizaci projektu uvažované firmy přichází v úvahu využití Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, Operační program Podnikání a inovace a Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Podrobnější informace jsou k nalezení v části 3.2.2.

Cíl konvergence	
Tematické operační programy (8)	Regionální operační programy (7)
21,23 mld. €	4,66 mld. €
OP Doprava OP Životní prostředí OP Podnikání a inovace OP Výzkum a vývoj pro inovace OP Lidské zdroje a zaměstnanost OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost Integrovaný operační program OP Technická pomoc	ROP NUTS II Severozápad ROP NUTS II Moravskoslezsko ROP NUTS II Jihovýchod ROP NUTS II Severovýchod ROP NUTS II Střední Morava ROP NUTS II Jihozápad ROP NUTS II Střední Čechy
Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	
0,42 mld. €	
OP Praha Konkurenceschopnost OP Praha Adaptabilita	
Cíl Evropská územní spolupráce	
0,39 mld. €	
OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko OP Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko  OP Mezuregionální spolupráce OP Nadnárodní spolupráce Síťový operační program ESPON 2013 Síťový operační program INTERACT II	

**Tabulka 2: Přehled operačních programů a jejich návaznost na cíle. Zdroj: Programy 2007-2013, [25]**

### 1.7.3. Financování z fondů EU

Financování projektů prostřednictvím finanční podpory EU má několik podmínek a omezení. Jedná se zejména o podmínky definované ve smlouvě, resp. v rozhodnutí o přidělení dotace, kterými jsou např.:

- výběr dodavatelů zboží, služeb či stavebních prací stanovených zákonem a pravidly operačního programu,
- vedení zvláštního bankovního účtu, který se bude používat pro příjmy a výdaje spojené s realizací projektu,
- vedení účetnictví, rozlišování způsobilých a nezpůsobilých výdajů,

- archivace dokumentů spojených s projektem,
- publicita projektu v souladu s pokyny pro publicitu programu a identifikaci podpory ze strukturálních fondů - všichni příjemci podpory mají povinnost dodržovat pravidla publicity a vizuálního označení (např. zobrazování standardních log operačního programu a EU) za účelem propagace strukturální politiky EU a praktických přínosů jejího působení,
- pojištění pořízeného majetku,
- zajištění monitoringu projektu (pravidelné předkládání zpráv v průběhu realizace projektu) a podmínky pro kontrolu projektu.

## **2. Analýza současného stavu**

Následující kapitola je již praktičtěji zaměřená. Týká se seznámení se společností Orange Academy, která se specializuje na vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti a základní daňové a účetní problematiky. V důsledku plánované změny své orientace na firemní zákazníky připravuje nový podnikatelský záměr na rozšíření podniku a hledá pro něj zdroje spolufinancování. S ohledem na obor podnikání se firma rozhodla prozkoumat možnosti financování z fondů Evropské unie.

Nejprve je provedena SLEPT analýza obecného okolí, následovaná oborovou analýzou společnosti. Kapitulu uzavírá představení společnosti Orange Academy, její poslání a náplň činnosti, současný způsob vedení firmy a její další plány.

### **2.1. Analýza obecného okolí firmy**

V následující části jsou v podobě SLEPT analýzy uvedeny externí faktory ovlivňující činnost podniku. Jedná se o faktory z oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

#### **2.1.1. Sociální faktory**

Velkou část nákladů společnosti Orange Academy tvoří výdaje na zaměstnance. V České republice tvoří značnou část výdajů na zaměstnance poměrně vysoké odvody na sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnavatel odvádí 35 % a zaměstnanec 12,5 %, celkem tedy 47,5 %. Společnost zaměstnává většinou externí pracovníky na dohodu o provedení práce, u kterých se do 100 pracovních hodin nemusí platit sociální a zdravotní pojištění. V případě změny Zákoníku práce a zrušení možnosti zaměstnávat na dohodu o provedení práce mohou vzrůst velkou mírou náklady na pracovní sílu.

Dostupnost nových pracovních sil na trhu práce je s ohledem na snižující se míru nezaměstnanosti obtížná. Sehnat nového kvalifikovaného pracovníka je v dnešní době značný problém. Proto je nutné vždy nové zaměstnance řádně zaškolit a seznámit s firemní kulturou. Firma nevybírá zaměstnance podle pohlaví nebo titulů, ale zajímá se o dovednosti, případně zkušenosti v daném oboru. Firma se snaží nalákat pracovníky na nejružnější zaměstnanecké výhody, jakými jsou například příspěvky na sportovní aktivity po odučení určitého počtu hodin.

Nezaměstnanost a výše příjmu stejně jako vzdělanost v oblasti informačních technologií jsou další faktory, které firmu významně ovlivňují zejména z hlediska zákazníků.

### Využívání informačních technologií

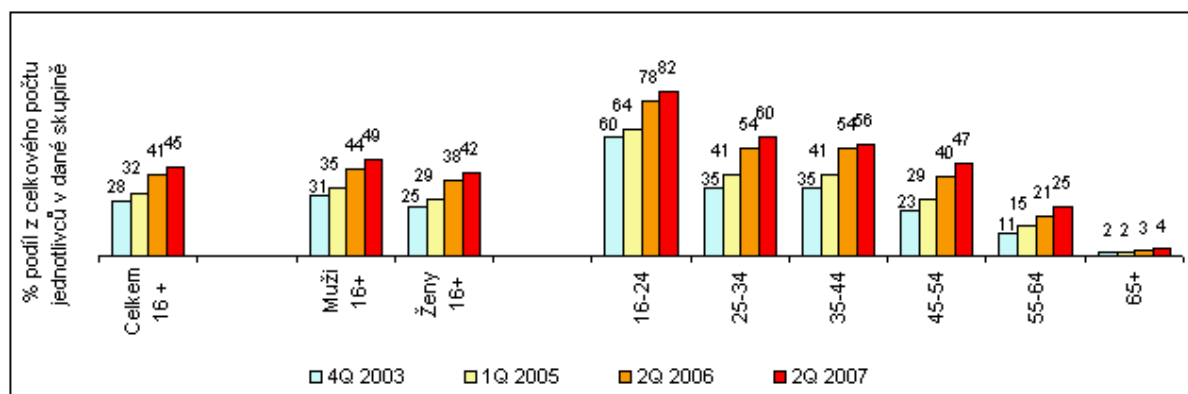
Rostoucí význam informačních technologií významně ovlivňuje život lidí na celém světě, Českou republiku nevyjímaje. Postkomunistické země zaznamenaly velký nárůst používání těchto technologií již po roce 1989. Tento nárůst se ještě zvýšil po přistoupení nových členských zemí do Evropské Unie v roce 2004 a 2007 a v rostoucím trendu pokračuje i nadále.

Mezinárodní srovnání Eurostatu odhalilo, že téměř 37% Evropanů nemá žádné počítačové dovednosti a celá jedna třetina obyvatel (31% mužů a 37% žen) nemá s počítačem vůbec žádné zkušenosti.

V souvislosti s využíváním Internetu lze pozorovat rozdíl mezi zeměmi původní patnáctky EU, kde základní internetové dovednosti jako vyhledávání na Internetu ovládá v průměru 55 % populace, a novými členskými zeměmi, kde se tato hodnota pohybuje kolem 38 %. Internet podle aktuálních informací používá v zemích EU v současnosti (většinou nepravidelně) 57% lidí. Podle očekávání je úroveň počítačových dovedností přímo úměrná dosaženému vzdělání.

### Uživatelé osobního počítače a internetu v ČR a Jihomoravském kraji

V roce 2007 proběhlo v České republice již téměř pravidelné šetření Českého statistického úřadu, které přineslo následující zjištění. 59 % obyvatel Jihomoravského kraje ve věku nad 16 let někdy použilo počítač, z nich přibližně 53 % je uživatelem osobního počítače. Pro populaci České republiky platí, že uživatelů osobního počítače je více mezi muži než ženami a více mezi mladšími než mezi staršími.



**Graf 2: Procento uživatelů internetu, podle pohlaví a věku v ČR v letech 2003 – 2007. Zdroj: ČSÚ**

Nejblíže k této technologii mají studenti, ze kterých v posledních 3 měsících použilo počítač 97 % z nich. Podle vzdělání je nejvíce uživatelů osobního počítače mezi jednotlivci s vysokoškolským vzděláním (83 % použilo PC v posledních 3 měsících), dále se středoškolským vzděláním s maturitou (70 %) a se základním vzděláním (37 %).

Internet někdy použilo internet 52 % obyvatel Jihomoravského kraje ve věku nad 16 let. Podíl uživatelů internetu v celkové populaci Jihomoravského kraje ve věku nad 16 let dosáhl 48 %.

Stejně jako u využití počítače i zde je internet nejvíce využíván studenty (93 %) a jednotlivci s vysokoškolským vzděláním (80 %). Výrazný vliv na použití internetu má i lokalita, kde občané žijí. V městské populaci je podíl uživatelů internetu vyšší než je tomu na venkově. Téměř 90 % uživatelů internetu v Jihomoravském kraji jsou pravidelní uživatelé – tj. pracují s internetem alespoň jednou týdně. Uživatelé nejčastěji používají internet doma (76 %), dále v práci (42 %) a ve škole (19 %).

Úroveň počítačových a internetových dovedností se hodnotí na základě schopností účastníka zvládnout na počítači/internetu úkoly různé obtížnosti. Ukázku dovedností vybraných pro hodnocení poskytuje Tabulka 3.

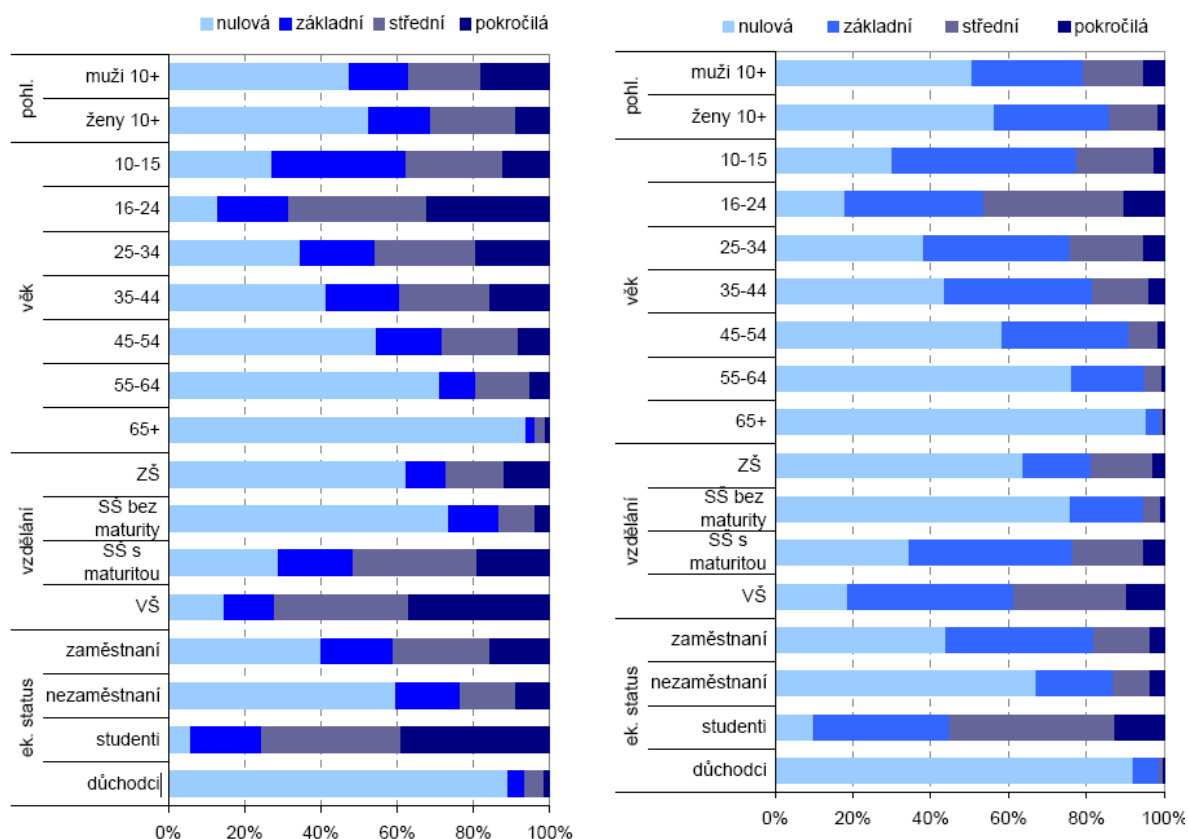
v procentech					v procentech			
	vytvořit adresář	kopírovat/ vložit text	tabulkový procesor	program. jazyk		poslání emailu s přílohou	použití vyhledávače	diskusní forum/chat
<b>celkem 10+</b>	<b>47,0</b>	<b>42,7</b>	<b>29,6</b>	<b>3,6</b>	<b>celkem 10+</b>	<b>38,9</b>	<b>41,1</b>	<b>13,9</b>
<b>podle pohlaví</b>					<b>podle pohlaví</b>			
muži 10+	49,6	45,5	31,9	5,1	muži 10+	41,1	43,9	16,3
ženy 10+	44,6	40,2	27,5	2,1	ženy 10+	36,8	38,4	11,5
<b>podle věkových skupin</b>					<b>podle věku</b>			
10-15	65,1	55,6	34,3	3,2	10-15	52,6	57,0	24,5
16-24	83,9	80,8	58,3	8,6	16-24	73,2	73,8	40,3
25-34	62,1	57,1	40,4	6,1	25-34	51,8	55,3	18,5
35-44	55,4	49,7	35,0	3,9	35-44	47,0	50,2	13,2
45-54	42,3	37,8	24,8	1,7	45-54	34,5	36,6	5,3
55-64	26,8	23,4	16,2	1,3	55-64	19,4	21,1	3,2
65 a více let	5,8	4,6	3,2	-	65 a více let	3,6	4,2	-
<b>podle typu vzdělání</b>					<b>podle typu vzdělání</b>			
základní	36,1	33,5	23,8	2,5	základní	30,9	32,4	16,7
střední bez maturity	23,9	20,7	10,9	0,6	střední s maturitou	16,2	21,3	4,6
střední s maturitou	67,7	62,1	44,7	5,3	střední bez maturity	57,5	58,1	17,5
vysokoškolské	83,9	79,7	64,8	-	vysokoškolské	77,2	73,1	27,2
<b>podle ek. statusu</b>					<b>podle ek. statusu</b>			
zaměstnaní	56,8	51,6	35,8	4,0	zaměstnaní	47,1	50,1	13,4
nezaměstnaní	36,2	32,6	20,8	1,3	nezaměstnaní	27,4	30,4	9,8
studenti	91,4	87,2	66,7	11,4	studenti	82,1	80,7	48,4
důchodci	10,1	8,3	5,1	-	důchodci	5,9	7,3	0,8

Podíl z celkové populace v dané socio-demografické skupině

Podíl z celkové populace v dané socio-demografické skupině

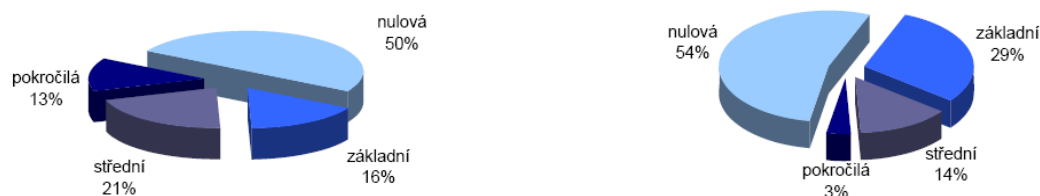
**Tabulka 3: Vybrané počítačové a internetové dovednosti jednotlivců v ČR v roce 2006. Zdroj: Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci v roce 2007, ČSÚ**

Úroveň počítačových a internetových dovedností české populace starší 10 let v závislosti na pohlaví, věku vzdělání a ekonomickém statutu vyplývajících z průzkumu v roce 2006 ukazuje Graf 3.



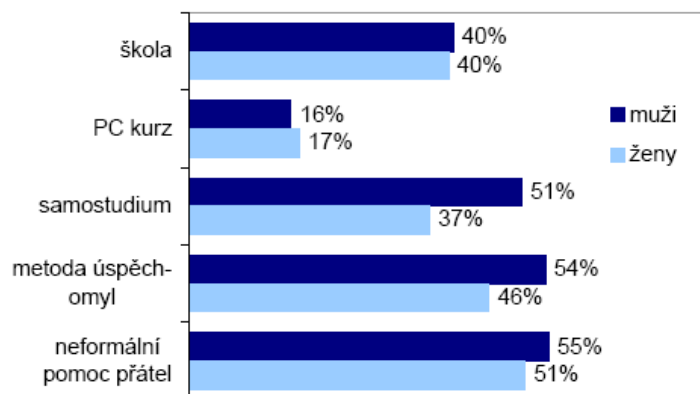
**Graf 3: Úroveň počítačových (vlevo) a internetových dovedností podle sociodemografických znaků v roce 2006. Zdroj: Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci v roce 2007, ČSÚ**

Zejména v porovnání úrovně znalostí z hlediska věku je z grafu patrný vliv rozvoje informačních technologií v posledních letech. Nejvíce počítačově vzdělané jsou mladší generace, zejména populace ve věku 16 – 24 let, a to díky tomu, že se setkává s IT již ve škole. Generace nad 35 let tuto příležitost neměly a své znalosti tak musí získávat dodatečně jiným způsobem.



**Graf 4: Úroveň počítačových (vlevo) a internetových (vpravo) dovedností v populaci nad 10 let (2006). Zdroj: Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci v r. 2007, ČSÚ**

Jen přibližně 16 % z celkového počtu respondentů nabylo získané počítačové a internetové znalosti v počítačových kurzech, kolem 40 % se dostalo do styku s počítači ve škole. Nejčastější způsob získávání počítačových a internetových dovedností je samostudium či pomoc známých, viz. Graf 5.



**Graf 5: Způsob získání počítačových znalostí mužů a žen se základní a vyšší znalostí práce na PC (2006)**

**Zdroj: Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci v r. 2007, ČSÚ**

## Nezaměstnanost

Podle informací Českého statistického úřadu dosahovala nezaměstnanost v ČR a jihomoravském kraji následujících hodnot:

Míra nezaměstnanosti (v %)					
	2003	2004	2005	2006	2007
ČR	8,0	8,3	7,9	7,1	5,98
Uchazeči o zaměstnání (tis.)					
ČR	399,1	420,4	410,2	371,3	276,3

**Tabulka 4: Vývoj nezaměstnanosti v letech 2003 – 2007. Zdroj: ČSÚ**

Je zřejmé, že míra nezaměstnanosti v ČR v posledních letech klesá. Jihomoravský kraj však dlouhodobě patří ke krajům s vyšší nezaměstnaností, výrazný podíl na tom mají především okresy Znojmo a Hodonín.



## Příjmy obyvatelstva

Průměrný měsíční plat zaměstnanců v ČR vykazuje dlouhodobě mírně rostoucí trend, přesto se v Jihomoravském kraji trvale pohybuje pod republikovým průměrem, viz. Tabulka 5.

Průměrná měsíční mzda zaměstnance (fyzické osoby)					
	2003	2004	2005	2006	2007
ČR	16917	18041	18992	20207	21692

Tabulka 5: Vývoj příjmu obyvatelstva v letech 2003 – 2007. Zdroj: ČSÚ

### 2.1.2. Legislativní faktory

Vstup České republiky do EU sehrál významnou roli ve změně úrovně vzdělanosti lidí, tak i ve vývoji podnikatelské sféry. Nároky kladené na podnikatelské subjekty vyplývají z přílivu konkurenčních firem, konkurenčních výrobků a z dovozu levného zboží. Nelze opominout často bolestivé přizpůsobování většiny českých firem normám a směrnicím platných v EU v předvstupním období.

Co se však příliš nezměnilo, je složitost a neprůhlednost české legislativy a její časté změny. V porovnání s okolními státy je administrativní náročnost kladená na podnikatele v ČR enormní. Dle nedávné ankety, již provedl business server Podnikatel.cz a Poštovní spořitelna, jsou právě neustálé legislativní změny tím nejhorším pro 44 % podnikatelů. Za druhý největší problém byla označena nutnost získávat nejrůznější povolení (27,6 %). Třetí místo zaujaly komplikované daňové předpisy (24,4 %) [19].

Další nelichotivý aspekt se týká plateb a řešení soudních sporů. V České republice panuje zažitý trend platit se zpožděním anebo vůbec, a to nejen v soukromých organizacích. Malé firmy, které si prostředky na právníky nebo nájem vymáhací agentury nemohou dovolit, se tak v podstatě nemohou bránit.

V poslední době lze pozorovat mírné zlepšení situace, z části díky lepší dostupnosti aktuálních zákonů např. na Portálu veřejné správy. Prostřednictvím elektronického podpisu lze na tomto místě část agendy vyřídit.

V souvislosti se změnou legislativy je třeba zmínit zrušení akreditace na kurzy, které firma poskytuje. Předností akreditovaných kurzů pro podnikatele je fakt, že se u nich nemusí platit DPH. Jsou z části hrazeny příspěvkem státu, a státní instituce je tak nemusí financovat z vlastních zdrojů.

### 2.1.3. Ekonomické faktory

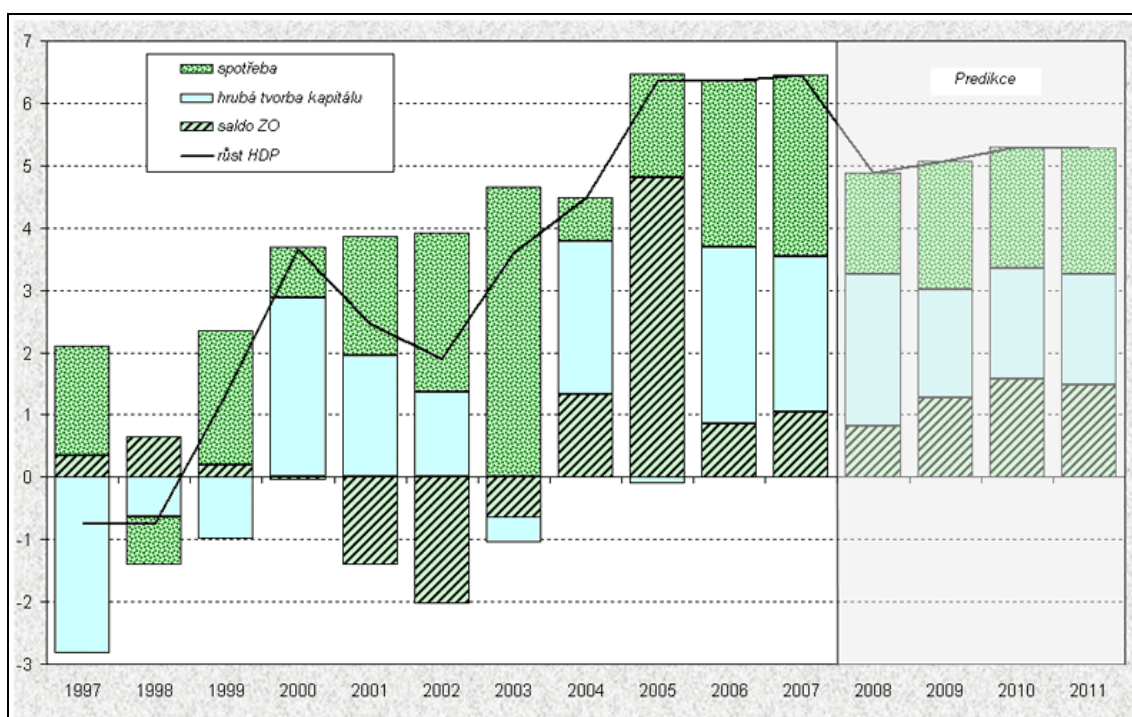
Podnikání na území ČR významně ovlivňuje stav ekonomiky, která v posledních letech poměrně výrazně roste. Rostoucí trend se očekává i v budoucích letech.

#### Růst ekonomiky

Meziroční růst HDP podle informací Českého statistického úřadu zaznamenával v posledních letech následující vývoj:

Růst ekonomiky					
	2003	2004	2005	2006	2007
ČR		4,5	6,4	6,4	6,6

Tabulka 6: Růst ekonomiky. Zdroj: ČSÚ



Graf 6: Hrubý domácí produkt - příspěvky k růstu, rozklad meziročního růstu. Zdroj: MF ČR

Z Graf 6 je patrné, že se v letošním roce očekává krátkodobý pokles HDP následovaný stabilizovaným tempem růstu.

## Míra inflace

Vývoj míry inflace je patrný z Tabulka 7.

Vývoj inflace				
	2004	2005	2006	2007
ČR	2,8	1,9	2,5	2,8

Tabulka 7: Vývoj inflace. Zdroj: ČSÚ

## Minimální mzda

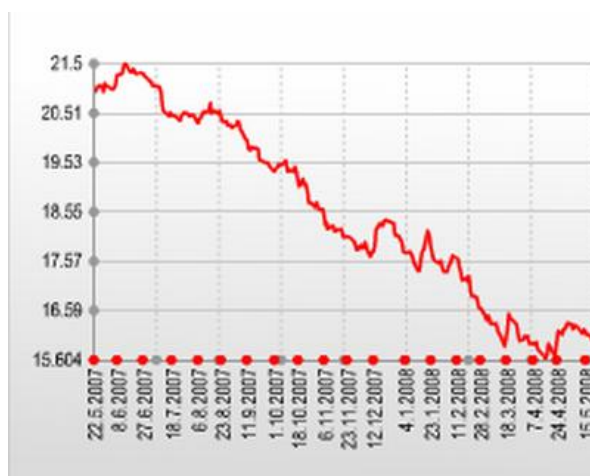
Minimální mzda v České republice se pohybovala v následujících částkách:

Růst minimální mzdy				
	2004	2005	2006	2007
ČR	6700	7185	7570/7955	8000

Tabulka 8: Vývoj minimální mzdy. Zdroj: ČSÚ

## Kurz CZK

Následující Graf 7 ilustruje vývoj kurzu koruny vůči americkému dolaru. Trvalé posilování české koruny vůči dolaru je pro firmu příznivý jev, neboť nákup výpočetní techniky v USA, odkud firma výpočetní techniku obvykle získává, je výhodnější.



Graf 7: Vývoj CZK/USD. Zdroj: [www.finance.cz](http://www.finance.cz)

#### 2.1.4. Politické faktory

1. ledna 2008 došlo ke zrušení kontrol na hranicích, jež pozitivně působí na obchod a kontakty v příhraničních oblastech. Pro firmu Orange Academy to znamená příležitost k rozšíření své nabídky pro rakouské občany.

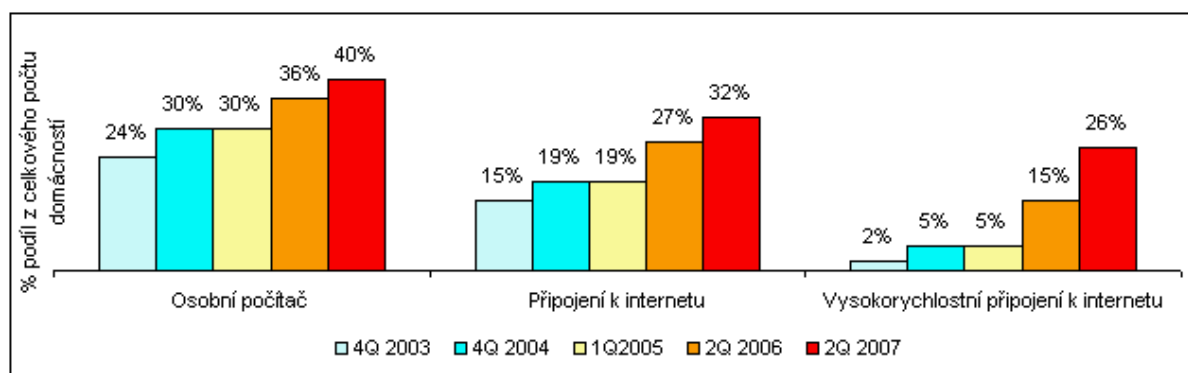
#### 2.1.5. Technologické faktory

Firma Orange Academy je do značné míry závislá na vývoji informačních technologií, a to hned v několika směrech. V rámci podniku vyvolává jejich rychlý vývoj nutnost obměňovat počítače nejméně jednou za 4 roky. Díky posilování koruny jsou naštěstí však ceny technologií stále příznivější.

Vyvíjející se technologie nutí rovněž ostatní firmy k nákupu nových technologií a systémů, z čehož logicky vyplývá i potřeba neustálého vzdělávání. Právě toho může firma využít ve svůj prospěch.

#### Vybavenost domácností informačními technologiemi

Podle výsledků z posledního šetření je téměř 40 % českých domácností **vybaveno osobním počítačem** (Graf 8). V Jihomoravském kraji byl podíl domácností vybavených počítačem nepatrně vyšší, přesahoval čtyřicetiprocentní hranici a ve srovnání s ostatními kraji byl 5. nejvyšší. Od roku 2003 se podíl domácností vybavených osobním počítačem neustále zvyšuje.

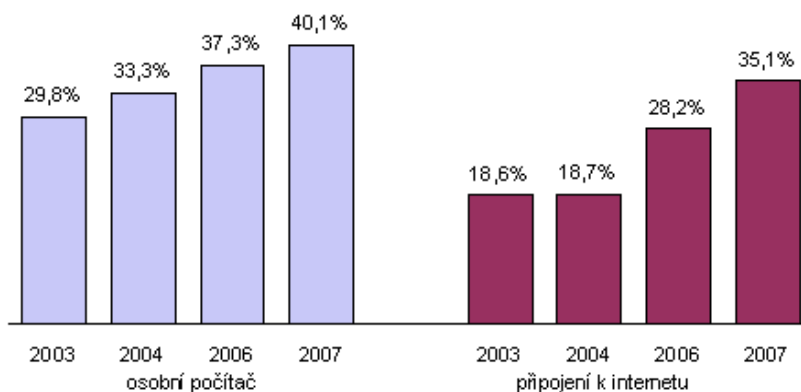


Graf 8: Vybavenost domácností osobním počítačem a připojením k internetu (ČR, 2003 - 2007)

Zdroj: Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech mezi jednotlivci, ČSÚ

Z šetření dále vyplývá, že více než 35 % domácností v Jihomoravském kraji bylo v roce 2007 vybaveno **připojením k internetu**. Důležitou změnou je ale změna kvality

připojení k internetu, zatímco v roce 2003 vlastnily **vysokorychlostní připojení k internetu** pouze necelá 2 % domácností v České republice, v roce 2007 to bylo již 26 % domácností. V Jihomoravském kraji v roce 2007 mělo vysokorychlostní internet téměř 30 % domácností, což byl opět po Hl. m. Praze nejvyšší podíl.



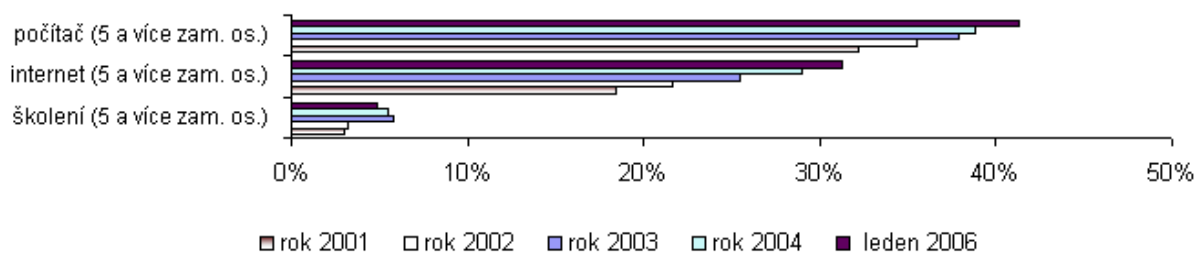
**Graf 9: Vybavenost domácností osobním počítačem a připojením k internetu v Jihomoravském kraji**

**Zdroj: Informační a komunikační technologie a její využívání v domácnostech a mezi jednotlivci, ČSÚ**

### Vybavenost podniků informačními technologiemi

Osobní počítač se již pro firmy stal standardním vybavením. V roce 2006 jej používalo 97 % firem s více než deseti zaměstnanými osobami a jejich podíl se meziročně téměř nezměnil. Pokud se jedná o připojení k internetu, disponuje jím přibližně 95 % firem.

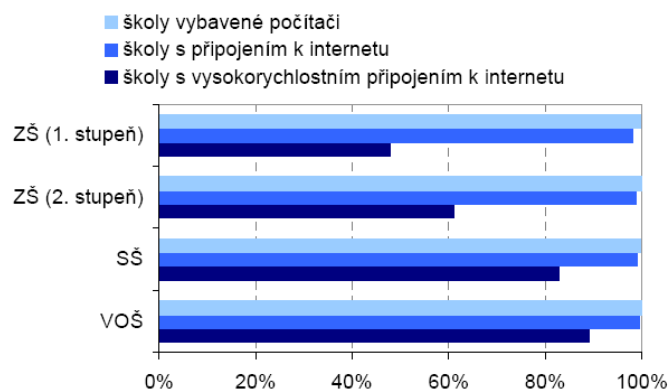
S počítačem pracuje v našich firmách a podnicích s 5 a více zaměstnanými osobami více než čtyři desetiny (41,3 %) a připojení k internetu využívají necelé tři desetiny (31,3 %) všech zaměstnaných osob. Pouze kolem 5 % zaměstnanců využívajících počítač absolvovalo školení (viz. Graf 10).



**Graf 10: Podíl zaměstnanců, které využívali k práci danou technologii či školení**

**Zdroj: Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru, ČSÚ**

O rozšíření informačních technologií na školách nejlépe vypovídá *Graf 11*. Všechny stupně škol jsou vybaveny počítači, z nichž téměř každý je vybavený připojením k internetu. Na více než 50 % školách je navíc k dispozici vysokorychlostní připojení k internetu.



**Graf 11: Vybavenost škol výpočetní technikou v roce 2005. Zdroj: Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci v roce 2007, ČSÚ**

## 2.2. Oborové okolí firmy

### 2.2.1. Dodavatelé

Vzhledem k orientaci na poskytování služeb, firma není nijak významně vázaná na své dodavatele. Dodavateli firmy jsou dlouhodobě především výrobci propagačních materiálů společnosti a dodavatelé učebních materiálů. Zcela nahraditelnými jsou poskytovatelé informačních technologií, jejichž služeb firma využívá přibližně v půlročních až ročních intervalech v závislosti na okolnostech a vývoji technologie.

Současné dodavatele je možné jednoduše nahradit jinými. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy minimální a nejsou pro společnost větší hrozbou.

#### **Dodavatelé výpočetní techniky**

V dnešní době lze na trhu nalézt dodavatelů výpočetní techniky nespočetné množství. Hlavním kritériem pro výběr dodavatele informačních technologií je aktuálně nabízená cena. Jen výjimečně se firma rozhoduje pro nákup speciálního vybavení ve shodě se znakem a symbolem firmy. Firma vyhledává dodavatele nabízející své produkty na internetu, kteří ve převážné většině případů nabízejí nejvýhodnější ceny a zboží přepravují přímo do firmou vybraného do místa.

## **Reklamní agentury**

Firma podle současných trendů věnuje velkou pozornost marketingu a propagaci poskytovaným službám. Investuje do reklamy značnou část svých prostředků. Způsobů propagace a prostředků, jak oslovit a přilákat pozornost zákazníků, je velké množství a stejně mnoho je na trhu i firem, které se touto činností zabývají. V této oblasti proto nemají dodavatelé příliš silnou pozici.

## **Dodavatelé tiskových materiálů**

Hlavním dodavatelem tiskových materiálů, reklamních a informačních letáčků, brožur a vizitek je tiskárna Halp Print, nacházející se v místě sídla společnosti. Snadná dostupnost a není jedinou výhodou této tiskárny. Firma má se společností Halp Print velmi dobrou zkušenost i z hlediska nabízených cen, které jsou nižší než jinde na trhu, a dodacích termínů, které jsou pro její zákazníky velmi příznivé.

V současné době je pro firmu žádoucí s tímto dodavatelem i nadále spolupracovat. S ohledem na budoucí vývoj firmy a plánované rozšíření do Brna či Prahy je však možné, že silnější konkurenční prostředí dodavatelů ve větších městech ovlivní cenu nabízených produktů natolik, že převáží současnou logistickou výhodnost tiskárny Halp Print.

## **Dodavatelé učebních materiálů**

Učební materiály pro vybrané kurzy firma nakupuje od dodavatelů prostřednictvím internetu, kde je cena komerčních učebnic nejnižší. Dosavadní potřeby nevyžadovaly velké množství učebnic najednou, to se však při poskytování služeb firemním klientům zcela jistě změní. V tomto případě firma počítá s možností uzavření smlouvy přímo s distributorem učebnic.

Prozatím si firma vytváří učební materiály pro většinu kurzů sama. Dodavatelů učebnic je v dnešní době dostatek, firma má tak dostatečný výběr a není na žádném z nich existenčně závislá.

### **2.2.2. Odběratelé**

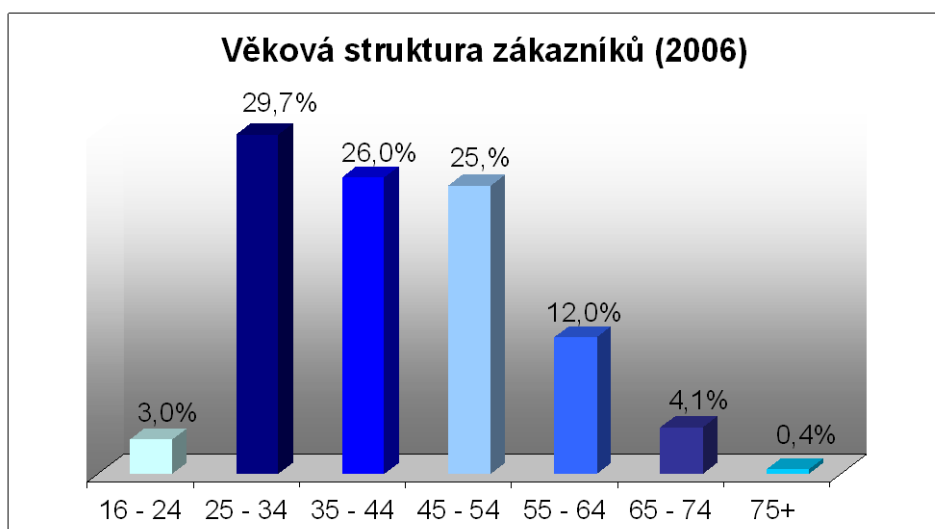
V souvislosti se zaměřením firmy na poskytování služeb je zřejmé, že mezi hlavní odběratele patří zejména její zákazníci. V současnosti převažují zákazníci – jednotlivci, roste však i počet firemních zákazníků, jejichž kupní síla je daleko větší. Měnicí se orientace na firemní zákazníky si žádá i změnu strategie přístupu k těmto zákazníkům. Firma musí počítat s jejich vyšší náročností, vyžadující jedinečný přístup a přizpůsobení se jejich požadavkům.

Společnost rozhodně netrpí nedostatkem zákazníků a není přímo závislá na žádném z nich, celkově však hrají klíčovou roli v možnostech jejího dalšího vývoje či existence. Firma si váží každého zákazníka, snaží se mu poskytnout nejlepší služby a co nejlépe tak uspokojit jeho potřeby a očekávání.

### **Zákaznické segmenty**

Při identifikaci perspektivních zákaznických skupin lze využít již téměř pravidelně pořádaných průzkumů ČSÚ o počítačové gramotnosti populace v ČR. Detailnější komentář o vzdělanosti v oblasti IT je poskytnut v obecné analýze podstatné okolí podniku, zde tedy spíše shrnu dopady těchto zjištění na vývoj zkoumaného oboru.

Při hledání podnikatelských příležitostí provedla firma vlastní šetření k určení zákaznických segmentů. Tyto průzkumy časem doplnily statistiky získané praxí z pořádaných seminářů kurzů. Výsledky ve veřejně zkoumaných otázkách Českým statistickým úřadem korespondují s vlastním průzkumem.

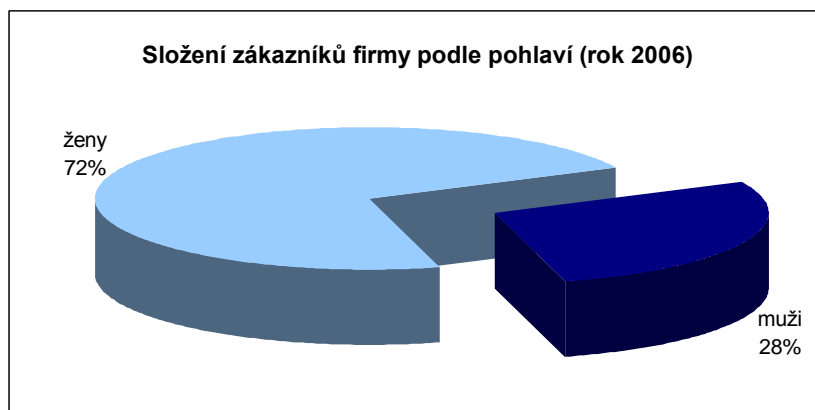


**Graf 12: Věková struktura zákazníků v roce 2006. Zdroj: vlastní zpracování**

Graf 12 věkové struktury zákazníků napovídá, že nejvíce zájemců pochází z řad populace ve věku 25 – 55 let. Toto složení odpovídá věkovým kategoriím počítačově gramotných lidí, jejichž vzdělanost v oblasti IT klesá zjištěných veřejným průzkumem obyvatelstva. Počítačová gramotnost ztlačně klesá již u jedinců ve věku nad 25 let. Jedná se o generace, které neměli možnost setkat se s počítači ve škole. Pro věkové kategorie od cca 30 let lze pořádat počítačové kurzy pro začínající uživatele.



Další zjištění, které praxe potvrdila, že větší zájem o kurzy projevují ženy než muži. V Graf 13 je znázorněn poměr mužů a žen, kteří se v roce 2006 účastnili kurzů pořádaných v Hustopečích a v Kobeřicích.



**Graf 13: Složení zákazníků podle pohlaví v roce 2006. Zdroj: vlastní zpracování**

Budeme-li se charakteristikou uživatelů počítače zabývat ještě podrobněji, např. z hlediska velikosti místa bydliště, zjistíme, že počítačová gramotnost klesá s velikostí měst a obcí. To je důvodem, proč se firma zaměřuje i na menší města.

Shrneme-li uvedené informace, odhalíme řadu příležitostí pro další růst a rozvoj firmy. Ačkoliv vzdělanost v oblasti informačních technologií evidentně vzrůstá, výsledky průzkumů ukazují, že nejen mezi populací starších generací je stále dostatek příležitostí, kde může firma hledat potencionální zákazníky. Vezmeme-li v úvahu, že se jedná o výzkum počítačové gramotnosti, tedy většinou základních či mírně pokročilých počítačových dovedností, existuje příležitostí v nabídce pokročilých či specializovaných kurzů více než dost pro všechny generace. Neustálý pokrok způsobuje, že se na trhu kromě nových aplikací objevují také nové verze dosavadních aplikací. S novým designem a novými funkcemi představují další příležitost pro pořádání kurzů, tentokrát v podobě přeškolení.

### **2.2.3. Substituty**

Substituty počítačových kurzů lze podle zdroje vzdělávání rozčlenit do dvou hlavních kategorií. První kategorii představuje vzdělání poskytované školami a podobnými vzdělávacími institucemi. Na druhé místo lze zařadit samovzdělávání, nejčastěji v podobě odborné literatury anebo prostřednictvím počítačů samotných.

Vzdělávací instituce soukromé i veřejné ovlivňují především děti a mladé lidi ve věku od 7 do 18 let, vysoké školy pak až do 25 či 28 let. Stále častěji se však i starší lidé rozhodují rozšířit své vzdělání pomocí navazujících, např. dálkových, studií či kurzů. Mnoho zájemců v důchodovém věku nyní využívají příležitostí přihlásit se na univerzity třetího věku, kde se mohou s počítači seznámit.

V případě samovzdělávání se může jednat o nejrůznější vzdělávací aplikace či webové portály nabízející výuku konkrétního programu v podobě e-learningu. Méně častou formou je pak vlastní zkoumání programů, které chce uživatel ovládat, s pomocí nápovědy dodávané s programem. Další cenný zdroj představuje literatura, odbornými články v novinách a časopisech počínaje a odbornou literaturou v podobě učebnic konče.

Výše zmíněné možnosti jsou pro uživatele ať již bezplatně či za určitou cenu k dispozici v hojné míře. Nevýhodou těchto zdrojů je zejména v případě učebnic často cena a dále skutečnost, že při nepochopení věci uživatel nemá možnost přímo se na danou problematiku zeptat, vysvětlení nemusí být názorné či dostatečné apod.

#### **2.2.4. Konkurence**

Průzkumem regionu jsem zjistila, že společnost nemá v břeclovském regionu příliš mnoho konkurentů. Pravidelnou výuku počítačových kurzů nabízí jen Obchodní akademie Břeclav, která ve spolupráci s úřady práce pořádá zejména kurzy rekvalifikační, kurzy pro veřejnost nabízí v omezené míře.

Zcela jiná je situace na opačné straně regionu směrem k Brnu. Zde je menších či větších konkurentů více než dost a vzhledem k rostoucí vzdělanosti v oblasti IT a nízkým nákladům na vstup do odvětví existuje reálná možnost, že jich bude přibývat.

Také v Brně představují konkurenci veřejné vzdělávací instituce. Značnou výhodou jsou jejich rozsáhlé výukové prostory, dostatek lektorů a v dnešní době již téměř pozorovatelné tržní chování v oblasti propagace a lákání studentů či uchazečů. Školy se učí využívat veřejné finanční prostředky stejně jako podnikatelé a svým konkurenčním chováním tak mohou společnost časem ohrozit.

Další konkurenty na trhu lze rozdělit do tří skupin. Menšinu tvoří drobní podnikatelé, kteří nabízejí běžné individuální a skupinové, příp. vysoce odborné kurzy, Druhá část zahrnuje podniky, jejichž hlavní činností je obchodování s výpočetní technikou či distribuce konkrétního softwaru, a nabízejí školení a poradenství spíše doplňkově, jako součást

prodávaneho produktu. Tyto dvě kategorie nelze podceňovat, ale zcela jistě nejsou hlavními konkurenty společnosti.

Poslední kategorii tvoří podniky se shodnou náplní činnosti, jakou provozuje i Orange Academy – jsou zaměřené na pořádání kurzů, školení, poradenství a vzdělávací semináře.

Takovými vzdělávacími agenturami s významnou pozicí na trhu jsou např. GOPAS, a.s., A-B Spektrum, PC-DIR Real, s.r.o., Computer Agency, IC&P Brno a jiné. Pro představu uvádím bližší popis dvou nejvýznamnějších společností v oblasti IT vzdělávání – GOPAS, a.s. a PC-DIR Real, s.r.o.

### **GOPAS, a.s**

Společnost GOPAS, a.s. je pravděpodobně největším školicím centrem v České republice. Provozuje 3 pobočky – v Praze, Brně a v Bratislavě s celkem 37 počítačovými a 3 mobilními učebnami. Firma zaměstnává 50 stálých lektorů a spolupracuje s více než 120 externími pracovníky.

Její nabídka kurzů pokrývá veškeré aplikace MS Office ve variantách od začátečníků po pokročilé, výuka probíhá v rozsahu 11 – 16 lekcí. GOPAS ke svým kurzům využívá nenáročnou technologii, která umožňuje použití v podnikových intranetech a v podnikových řídicích systémech vzdělávání. Tato technologie jí dodává jedinečné postavení v rámci konkurence. Pro firemní zákazníky je bezpochyby zajímavá její nabídka na pomoc při vytváření komplexních systémů vzdělávání na míru, které se stávají jedním ze strategických modulů efektivního řízení lidských zdrojů.

Společnost GOPAS nabízí kurzy ve všech myslitelných oblastech – výuku v různých prostředích MS Windows, na Unix/Linuxových i SUN systémech, dále pořádá kurzy programování v Microsoft .NET, MS Office, MS Visual Studio 6.0, webových aplikací, v jazyce C/C++, XML a jiných. Z grafických aplikací můžeme jmenovat Adobe, Corel, digitální fotografie a video, v oblasti databází MS SQL, Oracle. V jejich nabídce lze nalézt i kurzy Softwarový management či Manažerské dovednosti, Cisco a práci s Microsoft Dynamics.

### **PC-DIR Real, s.r.o.**

Školicí středisko PC-DIR Real se na trhu pohybuje od roku 1995 a poskytuje školení v oblasti informačních technologií a „corporate training“. Toho vzdělávací zařízení si zakládá na vysokém standardu kvality a profesionality poskytovaných služeb. Může se pochlubit mobilní učebnou, kromě vlastní výuky nabízí také pronájem plně vybavených učeben.

Nabídka kurzů pokrývá široké spektrum oblastí – prostředí OS Windows, Novellu i Linux/Unixových prostředí. Nabídka zahrnuje kancelářské aplikace MS Office i OpenOffice, grafické 2D 3D aplikace a grafiku pro web, IBM – Lotus Notes, Cisco, Oracle, programování v Delphi, C a C++, C#, Javě i Perlu a mnoho dalších specializovaných kurzů včetně těch z oblastí bezpečnosti a sítí. Mimo technické kurzy poskytuje také rekvalifikace a dále školení z oblasti managementu a marketingu.

Jeho předností je široká nabídka i zcela specializovaných kurzů, důraz na spojení praxí, moderní vybavení učeben, kvalitní tým lektorů s bohatými praktickými zkušenostmi a využívání řady softwarových inženýrů špičkových IT firem.

### **2.3. SWOT analýza**

Analýza obecného a odborného okolí poskytuje dostatek informací pro sestavení SWOT analýzy, která přehledně interpretuje zjištěné skutečnosti. SWOT analýza (viz. Obrázek 3) se skládá ze čtyř polí – v levé části jsou uvedeny silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) společnosti, pravá část uvádí příležitosti (Opportunities), které by mohla ke svému prospěchu využít, a hrozby (Threats), na něž by se měla připravit či se jich úplně vyhnout.

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Flexibilita na požadavky zákazníků</li> <li>❑ Zkušenosti v oboru</li> <li>❑ Propagace</li> <li>❑ Mobilní učebna</li> <li>❑ Firemní kultura</li> <li>❑ Kvalitní pracovní síla</li> <li>❑ Finanční stabilita</li> </ul>	<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Podpora podniků vzdělávání zaměstnanců</li> <li>❑ Vývoj IT vedoucí k nutnosti vzdělávat se</li> <li>❑ Podpora z fondů EU</li> <li>❑ Klesající náklady na výpočetní techniku</li> <li>❑ Distanční vzdělávání formou e-learningu</li> </ul>
<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Nedostatek lektorů</li> <li>❑ Neefektivní organizační struktura</li> <li>❑ Velikost společnosti</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Konkurence</li> <li>❑ Nezájem o odbornější kurzy</li> <li>❑ Vzdělanost mladších generací v oblasti IT</li> <li>❑ Náklady na odborníky</li> <li>❑ Růst cen pracovní síly</li> <li>❑ Růst cen služeb</li> </ul>

Obrázek 3: SWOT analýza. Zdroj: vlastní zpracování

## 2.4. O společnosti Orange Academy

### 2.4.1. Základní údaje

Název:	<b>Orange Academy</b>
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Pionýrská 15 693 01 Hustopeče Česká republika
Jednatel:	Ing. Jaroslav Damborský Pionýrská 15, 693 01 Hustopeče
Výše základního jmění:	200.000 Kč
Telefon/Fax:	+420 519 412 813
E-mail:	<a href="mailto:info@orangeacademy.cz">info@orangeacademy.cz</a>
Www:	<a href="http://www.orangeacademy.cz">www.orangeacademy.cz</a>

### 2.4.2. Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti jsou podle Obchodního rejstříku následující činnosti:

- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software.
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.
- Zprostředkování obchodu a služeb.
- Pronájem a půjčování věcí movitých.
- Vydavatelské a nakladatelské činnosti.

### 2.4.3. Historie společnosti

Společnost působí na trhu již od roku 1990. Nejprve se zabývala s nabídkou kurzů na psaní na stroji, s rozvojem výpočetní techniky pak přibyl kurz techniky administrativy na počítači. Na tyto kurzy získala společnost v roce 1992 akreditaci pro rekvalifikace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. V roce 1995 se rozšířila nabídka o ekonomické rekvalifikační kurzy Podvojný účetnictví a Daňový specialista.

Kurzy společnosti se dostávaly do podvědomí veřejnosti jako školení vysoké kvality, o čemž svědčí stále se zvyšující počet zákazníků vedoucí k nutnosti vybudovat nové učebny. S rostoucím zájmem proto rozšiřovala svou nabídku o nové kurzy a školení, čímž pronikala do okolních měst v regionu, nejprve do Mikulova, následně do Břeclavi.

Od roku 2005 společnost nabízí počítačové kurzy cenově dostupné širokému okruhu obyvatel. Na začátku roku 2006 byla vybudována plnohodnotná mobilní učebna s mobilním vysokorychlostním připojením na internet a mobilním data-projektorem s kvalitním plátnem. S pomocí mobilní učebny probíhaly kurzy nejen v Jihomoravském kraji, ale také v různých místech České republiky.

Od září 2007 vystupuje pod novým názvem **Orange Academy s. r. o.** Nyní se řadí ke známé společnosti v ekonomických a počítačových školeních v regionu, o čemž svědčí více než 2 400 spokojených zákazníků proškolených v roce 2007.

### 2.4.4. Mise a vize společnosti

#### Vize

***„Stát se v místech svého působení významnou firmou v oblasti vzdělávání, kde zákazníci odcházejí z kurzů s pocitem naplnění a radosti z nově nabytých znalostí.“***

#### Mise

- *Zpřístupnit vzdělání na počítači široké vrstvě obyvatel.*
- *Být firmou, která bude aktivně zapojovat zaměstnance do pracovního procesu a motivovat je ke zvyšování hodnoty společnosti.*
- *Zpříjemnit zákazníkům vzdělávání, aby se v kurzech dobře cítili, odcházeli s dobrým pocitem, že se něco nového naučili a měli zážitek z kurzu.*
- *Být firmou, která se aktivně podílí na rozvoji vzdělanosti.*

#### 2.4.5. Cíle společnosti

Vizií společnosti je vytvořit vzdělávací společnost zaměřenou na počítačové a ekonomické kurzy působící v celé ČR. Jejím záměrem je vybudovat značku, která bude vnímána zákazníky jako symbol kvality. Veškeré dosavadní zisky společnosti jsou investovány do rozvoje firmy, neboť primárním cílem firmy není vytvářet zisk pro vlastníky, ale zvyšovat hodnotu společnosti.

Hlavním cílem v roce 2008 je připravit otevření vlastní učebny a kanceláře v Brně. Pro provoz brněnské pobočky budou zapotřebí 1 stálý zaměstnanec a 3 externí pracovníci anebo 2 zaměstnanci a 2 externí lektori. Díky nové pobočce v Brně má společnost v plánu odučit v roce 2009 minimálně 3000 posluchačů. Rovněž si klade za cíl nastavit procesy, které maximálně zefektivní její chod. Chce rozšířit nabídku svých kurzů, aby lépe pokrývaly poptávku trhu, a zvýšit počet míst výuky na 5 měst. S rozšířením nabídky je spojeno přijetí dalších zaměstnanců. Nejlepší zaměstnanec bude připravován na vedení nové pobočky v Praze.

V dalších letech společnost plánuje vyučovat na dalších 10 místech v ČR. Na září 2009 plánuje otevření vlastní pobočky v Praze, tím se jí otevřou dveře na největší trh v České republice. Pro otevření pobočky v Praze plánuje se dalšími 3 novými zaměstnanci.

#### 2.4.6. Produkty společnosti

Firma se zabývá poskytováním služeb z oblasti vzdělávání v oboru ekonomickém a v oboru informačních technologií. Nově se chystá nabízet i výuku německého jazyka.

##### **Ekonomické kurzy**

Jedná se především o kurzy rekvalifikační, na které firma získala akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Jsou to kurzy Podvojně účetnictví a Daňový specialista speciál. Na tyto kurzy potom navazují přednášky o novelách k zákonu. Ekonomické rekvalifikační kurzy společnost nabízí od roku 1995.

Název kurzu	Cena (Kč)
Podvojně účetnictví	4900
Daňový specialista	4900

**Tabulka 9: Ekonomické rekvalifikační kurzy (2008). Zdroj: vlastní zpracování**



## Počítačové kurzy

Původní záměr společnosti byl nabízet počítačové kurzy pro začínající uživatele. V roce 2005 a 2006 se zapojila do projektu „Národní program počítačové gramotnosti“ (NPPG) vedený pod Ministerstvem informatiky. NPPG se skládal ze čtyř kurzů, každý kurz stál účastníka pouze 100 Kč. V tomto projektu, který probíhal v období od července 2005 do prosince 2007, se proškolovalo více jak 3400 osob. V srpnu 2005 odučila společnost 450 uchazečů, přičemž v tomto měsíci se odučilo v celé republice v NPPG 4511 uchazečů. Tím dosáhla hned v druhém měsíci působení v NPPG více než 9% podíl v celé České republice.

Název kurzu	Cena v Kč
Texty v PC	100
Počítač pro pokročilé	100
Internet a e-mail	100
Portál veřejné správy	100

**Tabulka 10: Kurzy pořádané v rámci NPPG (2005 - 2007). Zdroj: vlastní zpracování**

Společnost předvíдалa, že se v budoucnosti nebude moci spoléhat jen na NPPG, proto v červnu 2006 zahájila výuku práce v aplikaci MS Excel. Tento druh kurzu nebyl zvolen náhodně, nýbrž na základě průzkumu, který odhalil, po jakých kurzech je na trhu největší poptávka. V roce 2007 kvůli plánovanému zrušení MI nebyl projekt NPPG obnoven. Společnost byla na tuto situaci připravena, a proto kurzy NPPG nahradila kurzem „Začínáme s počítačem“. Postupem času rozšířila nabídku o další kurz „Počítač pro mírně pokročilé“. Nyní připravuje kurz „Začínáme s Linuxem“.

Kromě kurzů zaměřených na ovládnutí základních dovedností v práci s počítačem firma nabízí výuku kancelářských programů ze sady MS Office, konkrétně se jedná o aplikace MS Word, MS Excel a MS PowerPoint. Zákazníci se mohou hlásit podle své zdatnosti do kurzů pro začátečníky, mírně pokročilé a pro pokročilé.

Na výuku práce s Internetem a elektronickou poštou je zaměřen kurz „Internet a e-mail“. Poslední novinkou v nabídce je kurz „Digitální fotografie“ určený pro milovníky digitální fotografie.

Firma postupně rozšiřuje své působení a jejím dalším cílem je oslovení podnikatelských subjektů, kteří by měli zájem o rozvíjení schopností svých zaměstnanců.

V rámci další kapitoly je zpracován průzkum trhu provedený za účelem zjištění hlavních oblastí zájmu mezi zaměstnavateli spolu s účastí na projektu dotovaném fondy Evropské unie.

Název kurzu	Cena (Kč)	Trvání (počet lekcí x hodin)
Počítač pro začátečníky	880	2 x 4
Počítač pro mírně pokročilé	880	2 x 4
Obsluha počítače pro seniory	880	2 x 4
Internet a e-mail	880	2 x 4
Digitální fotografie	880	2 x 4
<b>MS Office</b>		
Microsoft Word	1990	2 x 4 (3 x 4)*
Microsoft Excel	1990	2 x 4 (3 x 4)*
Microsoft PowerPoint	1990	2 x 4 (3 x 4)*

**Tabulka 11: Počítačové kurzy (2008).** \*Délka kurzu v závorkách se týká pokročilejších kurzů.

**Zdroj: vlastní zpracování**

#### **2.4.7. Zákazníci**

Identifikace a analýza zákaznických segmentů je provedena v rámci kapitoly 2.2.2.

#### **2.4.8. Zaměstnanci**

Společnost je vedena Ing. Jaroslavem Damborským, který kromě funkce ředitele zastává i pozici vedoucího lektorů. Firma zaměstnává čtyři lektory.

Zaměstnanci jsou pro chod společnosti klíčoví, neboť na kvalitních lektorech je společnost postavena. Je kladen velký důraz na jejich pečlivý výběr a odborné zaškolení. Kvalita výuky je kontrolována a vyhodnocována pomocí dotazníků. Lektori jsou přímo podřízeni vedoucímu lektorů.

**Ing. Jaroslav Damborský** (ředitel společnosti)

Je absolventem Fakulty Strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brně. Má za úkol rozvíjet strategii firmy, hledat nové trhy, navazovat kontakty. Dále se zabývá reklamní a marketingovou činností. Je zodpovědný za chod firmy.

**Mgr. Iveta Ratajová** (vedoucí personálního oddělení)

Je přímou podřízenou řediteli společnosti. Momentálně má na starosti personální stránku firmy a vypomáhá jako lektorka německého jazyka a počítačových kurzů. Uplatňuje znalosti nabyté studiem na Pedagogické fakultě Palackého univerzity v Olomouci. Má za úkol vybírat nové lektory a následovně je zaškolit, bude dohlížet na kvalitu výuky a zdokonalovat osnovy kurzů, kde může využít svých didaktických znalostí. Dále má na starosti veškerou administrativní činnost ve vztahu k lektorům a komunikaci se zákazníky. Díky ní byla zorganizována výuka v obci Kobeřice. Podílí se rovněž na grafické úpravě reklamních materiálů.

**Ing. Jaroslav Damborský** (vedoucí ekonomických kurzů)

Vystudoval Vysoké učení technické v Brně na Fakultě strojního inženýrství. Má dlouholeté praktické zkušenosti v oblasti controllingu a účetnictví. Vede společnost účetnictví. Zabývá se lektorskou činností v oblasti ekonomických rekvalifikačních kurzů, podvojného účetnictví a daní speciál, dále pořádá odborné semináře zaměřené na ekonomickou činnost.

**Mgr. Lenka Mikulová** (lektorka Kobeřice)

Jedna z nejlépe hodnocených lektorek v naší společnosti, vyučuje počítačové kurzy déle než 12 let. Podílela se na výuce kurzů v Kobeřicích.

**Mgr. Pavel Šíma** (lektor Mikulov)

Lektor, který má 12 let praxe s výukou počítačových kurzů. Pomáhal rozšířit kurzy do Mikulova.

V týmu jsou vzdělaní lektori, kteří mají zkušenosti s výukou. Chybí lektori, kteří by se zabývali odbornými kurzy. Tento problém firma bude řešit najímáním externích lektorů. Firma uvažuje zařadit do týmu lektora, který by měl trvalý pracovní poměr.

#### 2.4.9. Propagace

Společnost investuje velké prostředky do propagace svých produktů, používá nejrozumnější reklamní kanály. Reklama tvoří významnou část nákladu na kurzy.



Obrázek 4: Původní logo společnosti

Dříve společnost vystupovala pod názvem EKONOMICKO VZDĚLÁVACÍ AGENTURA, tento název v dnešní době nevystihuje zaměření firmy na počítačové kurzy. Proto se společnost rozhodla změnit název, který by lépe vyjadřoval širší zaměření kurzů, a rovněž novou firemní kulturu, na které by mohla společnost dále stavět.

Nový název Orange Academy je výsledkem marketingové strategie firmy a přímo reprezentuje její záměr – je snadno zapamatovatelný, mezinárodní, a přesto každému srozumitelný, je spojen se vzděláváním, aniž by byl zároveň vázán na konkrétní zaměření oboru. Posloužil i jako inspirace pro nové firemní logo (viz. Obrázek 5).



Obrázek 5: Nové logo společnosti

Společnost oslovuje zákazníky nejrozumnějšími informačními kanály. Jsou to především plakáty, letáčky do schránek, televize, tisk, internet [23] a reklamní předměty.

### 3. Návrhová část

V této kapitole jsem se zaměřila na potřebné kroky a popis činností, které by měl podnik učinit, chystá-li žádat o podporu z fondů EU. Možné **fáze řešení** jsou následující:

- 1) Definice podnikatelského projektu.
- 2) Zjištění informačních zdrojů a míst, kde se podnik může dozvědět vše potřebné o plánovaných i právě probíhajících dotačních programech a výzvách.
- 3) Výběr relevantních dotačních programů, které jsou tematicky shodné s identifikovaným podnikatelským záměrem, a vhodnost projektu v daném programu.
- 4) Volba konkrétního dotačního programu, priority a podporované oblasti, které se musí shodovat s cílem projektu.
- 5) Návrh projektové žádosti.
- 6) Další postup v případě schválení žádosti na spolufinancování podnikatelského záměru z EU.

Při přípravě projektu je třeba provést analýzu existujících problémů a formulovat vhodné řešení vycházející z projektu. Hodnocení by mělo zahrnovat tyto náležitosti:

- ☐ Celkové cíle projektu a jeho dopady
- ☐ Dílčí cíle projektu a jeho výsledky
- ☐ Konkrétní výstupy projekty
- ☐ Aktivita a prostředky související s dosažením očekávaných výsledků
- ☐ Ukazatele plnění cílů projektu
- ☐ Měřítka pro vyhodnocení výsledků projektu a zdroje ověření průběhu projektu
- ☐ Podmínky a rizika implementace projektu.

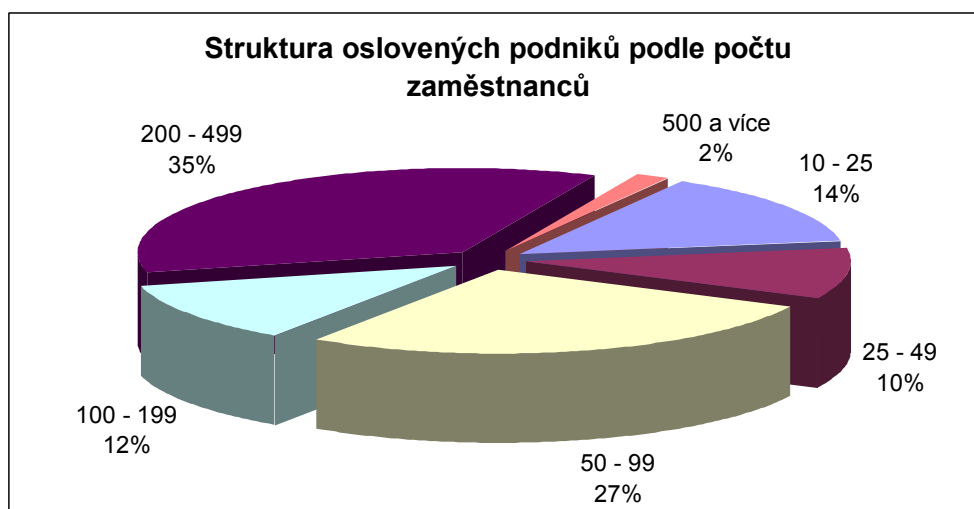
Kroky 1) a 2-5) lze alternativně zaměnit. V tom případě firma navrhuje vlastní projekt na základě již vybraného dotačního programu, a může tudíž lépe přizpůsobit svůj podnikatelský záměr jeho cílům.

Ve své práci jsem postupovala podle první varianty navrženého schématu, proto první část obsahuje předběžný návrh podnikatelského záměru společnosti Orange Academy. Další část je zaměřená na rozbor dotačních programů, které se nějakým způsobem týkají

identifikovaného projektu, a výběr cílového programu, jež se s projektem shoduje. Kapitola je uzavřena podobou projektové žádosti.

### 3.1. Průzkum trhu

V rámci průzkumu trhu mezi podnikateli jsem vybrala a oslovila více než 220 podniků s počtem zaměstnanců nad 10. Podíl vybraných podniků v kategoriích podle počtu zaměstnanců ukazuje Graf 14. Při výběru lokality firem jsem brala v úvahu dřívější výzkum, ze kterého mimo jiné vyplynulo, že firmy jsou ochotny posílat své zaměstnance do vzdálenosti 30 km od sídla firmy, jednalo se tedy především o podniky z Břeclavského a Brněnského kraje.



Graf 14: Struktura oslovených podniků podle počtu zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování

#### 3.1.1. Vyhodnocení průzkumu

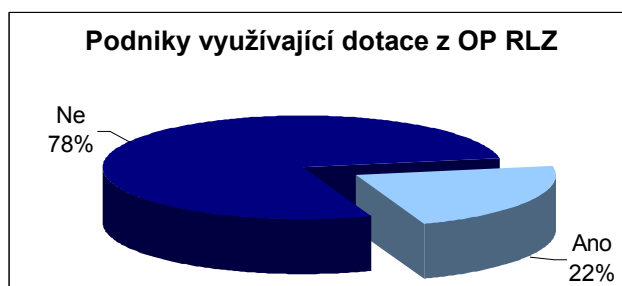
##### Dotazník

Dotazník byl zpracován v jazyce PHP a byl k dispozici na webových stránkách firmy Orange Academy [23] v podobě on-line formuláře. Dotazník je součástí přílohy (Příloha A). Jeho podstatou bylo zjistit zájem oslovených podniků o počítačové, jazykové a ekonomické kurzy v případě přidělení podpory z EU i bez ní.

Na dotazník zareagovalo 45 % z oslovených firem. A jaké jsou výsledky?

## Využívání dotací OP RLZ

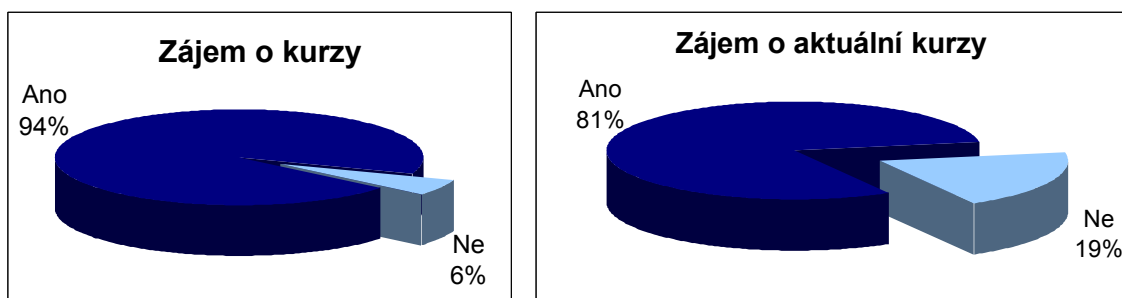
Více než 22 % respondentů odpovědělo, že využívá dotace z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, viz. Graf 15. Vezmeme-li v úvahu, že o dotace z fondů Evropské unie žádá v průměru kolem 30 % podnikatelů, zdá se, že právě program Rozvoj lidských zdrojů je jedním z nejvyužívanějších programů, jehož prostřednictvím firmy žádají o dotace.



Graf 15: Podíl podniků využívajících dotace z OP Rozvoj lidských zdrojů. Zdroj: vlastní zpracování

## Zájem o kurzy

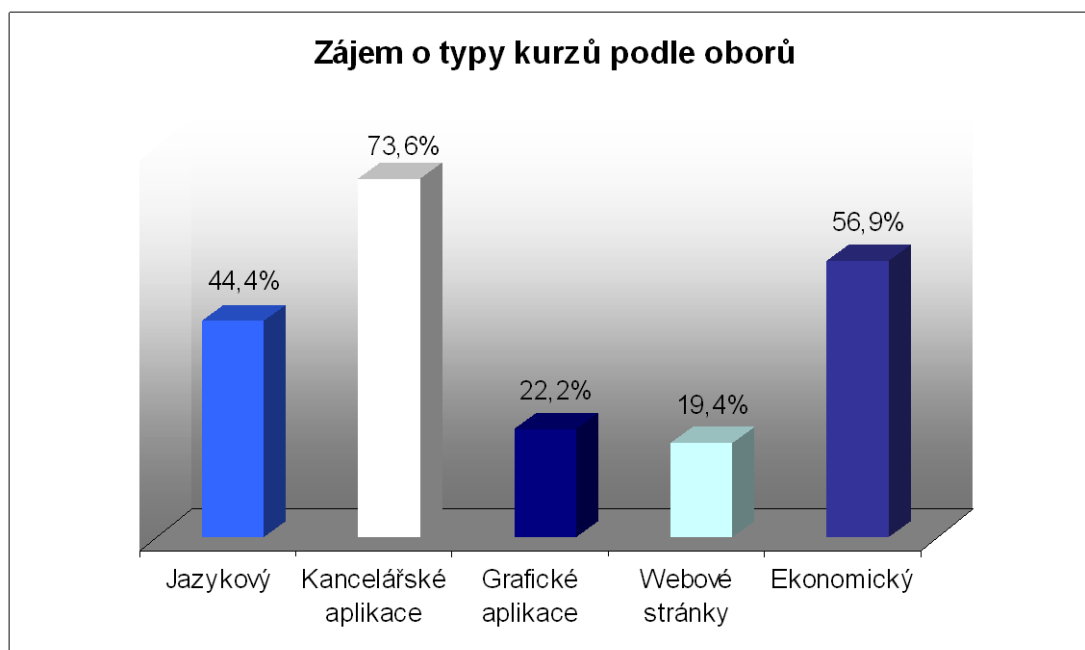
Pro firmu pozitivním zjištěním je skutečnost, že až 94 % firem projevilo zájem některý z nabízených kurzů. Z porovnání zájmu firem o kurzy s aktuálně nabízenými (Graf 16) vyplývá, že až 81 % z kurzů vybraných firmami jako žádoucí, firma Orange Academy nabízí anebo může kdykoliv zajistit.



Graf 16: Zájem o některý z kurzů (vlevo) a o aktuálně nabízené kurzy. Zdroj: vlastní zpracování

Z Graf 176 můžeme nejlépe porovnat, o jaké typy kurzů dotazované firmy stojí. V oblasti zaměření kurzů může být firma rovněž spokojená, neboť nejžádanějšími počítačovými kurzy (73,6 %) se staly právě kurzy zaměřené na kancelářské aplikace. Další místo obsadily s 56,9 % kurzy ekonomické. Poměrně vysoké procento firem (44,4 %) projevilo zájem o jazykové kurzy. Nejmenší zájem byl o kurzy zaměřené na tvorbu webových stránek (19,4 %) a grafické

aplikace, což u podniků není až tak překvapivé. Většina oslovených firem již nějaké webové stránky vlastní a nechává si spravovat. Dalším důvodem může být i skutečnost, že si podniky nechávají webové stránky navrhnout specializovanými agenturami a posléze vypracovávat profesionály. V případě grafických aplikací je míra využitelnosti těchto znalostí v běžném podniku minimální a lze jej považovat za komfort než za nezbytnost.

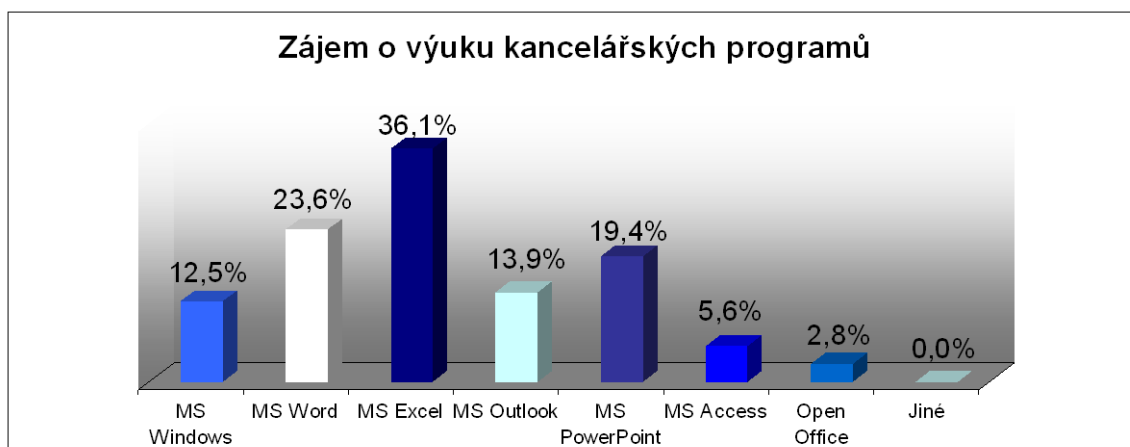


**Graf 17: Zájem o kurzy podle oborů. Zdroj: vlastní zpracování**

Z kurzů zaměřených na kancelářské aplikace se jednoznačným vítězem stala aplikace MS Excel (36,1 %). Další nejčastěji vybíraná aplikace byl MS Word (23,6 %), následovaný MS PowerPointem (19,4 %). V této kategorii firmy často volily dva a více kurzů, nejobvyklejší kombinací byly právě MS Excel a MS PowerPoint. Nezanedbatelná část firem (12,5 %) jevila zájem o zaškolení v systému MS Windows.

Nejmenší zájem vykazovaly firmy o software OpenOffice.org, což svědčí o stále platném standardu nastoleném společností Microsoft a jejich kancelářskému software MS Office.

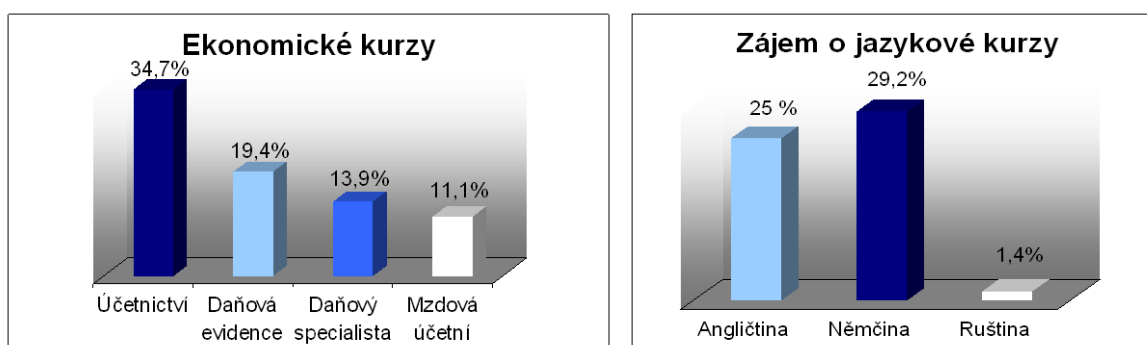




**Graf 18: Zájem o výuku kancelářských programů. Zdroj: vlastní zpracování**

Velký význam mají pro podniky kurzy ekonomické, neboť představují pro firmu praktický přínos. Z výsledků je patrné, že průzkum byl veden spíše u větších podniků, neboť favoritem z oblasti ekonomie se stal se 34,7 % kurz podvojného účetnictví. Téměř poloviční zájem byl o kurz daňové evidence (19,4 %), který by využily spíše menší podniky. Kurz mzdové účetní zvolilo 11,1 % firem, což může být vysvětleno tím, že tato činnost vyžaduje hlubší znalosti a zejména praxi, než může poskytnout málokterý krátkodobý kurz.

Téměř 45 % firem jeví zájem o jazykové kurzy, a často o více než jen jeden jazyk. Z nabízených kurzů angličtiny a němčiny poněkud překvapivě zvítězil německý jazyk, dva respondenti uvedli jako jiný jazyk ruštinu. Graf 19 ukazuje konkrétní čísla.



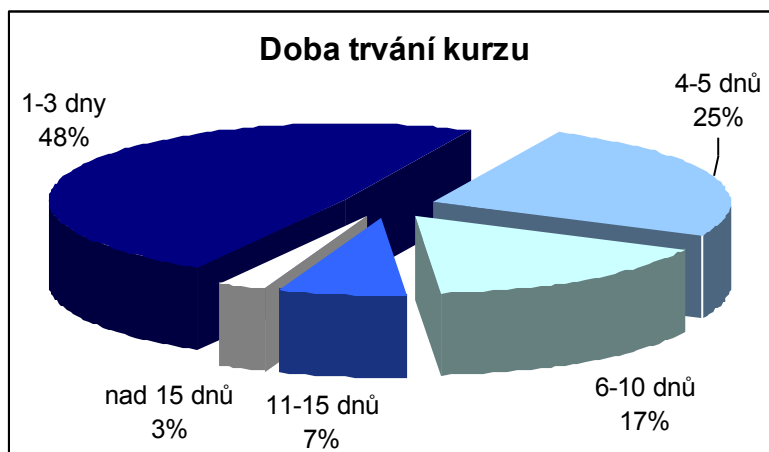
**Graf 19: Zájem o ekonomické a jazykové kurzy. Zdroj: vlastní zpracování**

### **Ochota zaměstnavatelů uvolnit zaměstnance za účelem vzdělání**

Další část výzkumu se zaměřila zjištění doby, po kterou jsou firmy ochotny uvolnit zaměstnance z důvodu školení, viz. Graf 20. Téměř polovina respondentů je ochotna uvolnit

svého zaměstnance za účelem školením na 1 – 3 dny. Čtvrtina firem nemá problém postrádat zaměstnance 4 – 5 dnů a jen o něco méně souhlasí s účastí zaměstnance na školení mimo firmu na 6 – 10 dnů.

Pouze 3% respondentů by umožnili svým zaměstnancům navštěvovat kurzy déle než 15 dní, jednalo se o kurzy jazykové a účetní. Obecně dlouhodobější školení by umožnily svým zaměstnancům právě firmy, mající zájem o tyto dva typy kurzů – jazykové a odborné.

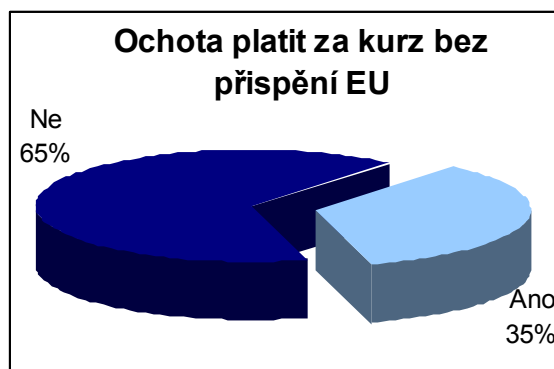


**Graf 20:** Doba, na kterou jsou zaměstnavatelé ochotni pracovníky uvolnit za účelem vzdělání.

**Zdroj:** vlastní zpracování

### **Zájem o kurzy v případě nepřidělení dotací**

Poslední otázka si kladla za cíl zjistit případný zájem o nabízené kurzy za předpokladu, že by se firmě nepodařilo získat dotace z fondů EU. Výsledek ukazuje Graf 21. Opravdový zájem potvrdilo 35 % respondentů, kteří by byli ochotni za kurzy zaplatit. Jednalo se v převážné většině o zájemce kurzů z ekonomické oblasti.



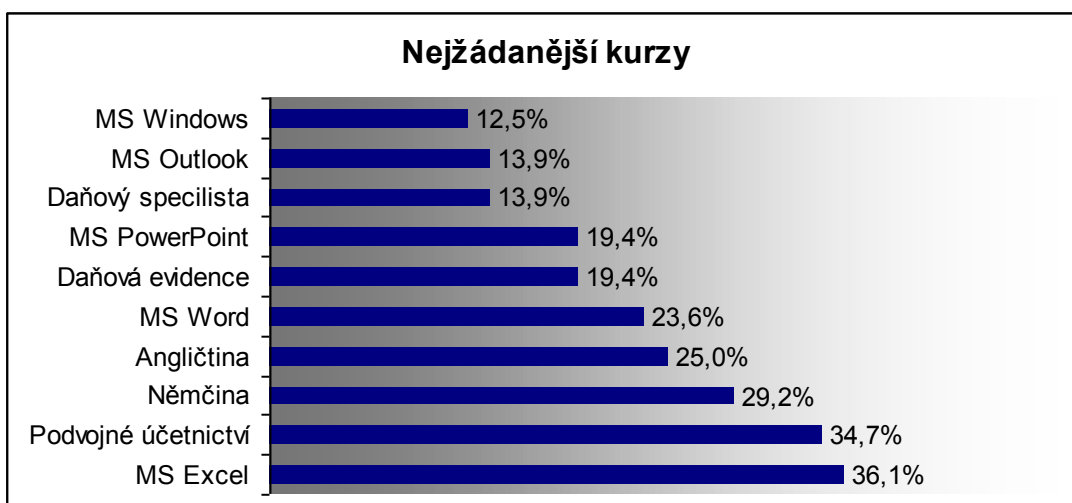
**Graf 21:** Ochota podniků platit za vzdělávací kurz bez příspěví EU. **Zdroj:** vlastní zpracování

### 3.1.2. Zhodnocení průzkumu

Průzkum trhu ohledně nabídky vzdělávacích kurzů firmu utvrdil v přesvědčení o směru jejího dalšího vývoje. Provedené analýzy odhalily, že má smysl pokračovat v úsilí o získání zákazníků z řad firem.

Graf 22 znázorňuje seznam deseti nejčastěji volených kurzů. Největší zájem zaznamenaly kancelářské aplikace sady MS Office a ekonomické kurzy. V souvislosti s ekonomickým zaměřením by se dalo uvažovat i o nabídce výuky konkrétních ekonomických aplikací typu Pohoda apod.

Porovnání s nedávným rozšířením stávající nabídky kurzů napovídá, že s výjimkou jazykových kurzů angličtiny lze využít současné nabídky kurzů. Řešenou problematiku stejně jako místo výuky a ostatní podmínky lze na základě individuální domluvy s konkrétním zájemcem přizpůsobit jeho požadavkům. Nezbytným předpokladem je však rozšíření učebních prostor v Hustopečích a zřízení a vybavení nové učebny v Brně.



Graf 22: Nejžádanější kurzy. Zdroj: vlastní zpracování

## 3.2. Podnikatelský záměr a volba cílového operačního programu

Cílem každé zdravé společnosti je rozvíjet se a růst, a to stejné platí i o společnosti Orange Academy. Analýza současného stavu společnosti a jejího okolí podporuje plánovaný směr rozvoje společnosti, kterým je změna orientace na firemní zákaznický segment. Jejím smyslem je zejména podpora podniků v jejich aktivním přístupu ke vzdělávání a zvyšování hodnoty jejich zaměstnanců.

Z množství respondentů dotazníkového průzkumu, kteří představovali potenciální zákazníky, lze usuzovat na zájem podniků o vzdělávání svých pracovníků. Více než 70 % z oslovených podniků se řadila do kategorie nad 50 zaměstnanců. Je tedy možné odhadovat, že firmy budou stát o proškolení řádově desítky zaměstnanců.

V souvislosti s tím je nutné uvést základní předpoklad pro naplnění záměrů společnosti, kterým je nutnost rozšíření stávajících výukových kapacit. Zajištění nových výukových prostor je v současnosti hlavním podnikatelským záměrem společnosti.

Jako hlavní zdroj financování tohoto projektu poslouží stejně jako dosud vlastní prostředky. Na základě svých předchozích zkušeností s projektem "Národní program počítačové gramotnosti", vedeným Ministerstvem informatiky, a obor podnikání náležející do perspektivní oblasti podpory se společnost rozhodla zvážit své možnosti na získání dotací z fondů Evropské unie.

### 3.2.1. Identifikace podnikatelského záměru

Cíl projektu představuje zabezpečení služeb podnikům v oblasti dalšího vzdělávání jejich zaměstnanců. Znalost práce s moderními informačními a komunikačními technologiemi se v dnešní době stává pro zaměstnance klíčovou. Naopak její neznalost je často hlavní příčinou nezaměstnanosti zejména starší ročníků, absolventů škol a lidí s nižším vzděláním. Motivací zaměstnanců k dalšímu vzdělávání může být skutečnost, že pracovníci využívající při své práci počítač dosahují zpravidla vyšších mezd než ti, kteří jej nepoužívají.

Přínosy spolupráce pro společnost Orange Academy a její firemní klienty jsou následující:

#### **Přínosy pro Orange Academy:**

- ✓ příležitost pro další rozvoj
- ✓ možnost předávání znalostí a zkušeností
- ✓ řešení problému s nedostačujícími kapacitami,

#### **Přínosy pro firemní klienty:**

- ✓ zvýšení kvalifikace zaměstnanců a jejich kompetencí, růst jejich hodnoty
- ✓ podpora schopností a kreativity

- |   |   |
|---|---|
| a tedy i příležitost ke vzdělání více zákazníků   | zaměstnanců,  |
| ✓ nová lokalita v Brně představuje pro společnost nový trh s velkým potenciálem   | ✓ vyšší produktivita práce zaměstnanců                    |
| ✓ působení nového konkurenčního prostředí ovlivní častější aktualizaci nabídky, rozvíjení stávajících a hledání nových forem vzdělávání | ✓ možnost zaměstnanců vykonávat kvalifikovanější činnosti |
|   | ✓ způsob předcházení nezaměstnanosti.                     |

Jak již bylo naznačeno, nezbytnou podmínkou pro úspěšnost projektu je rozšíření stávajících výukových kapacit. V současnosti společnost provozuje jednu vlastní učebnu v Hustopečích, která z důvodu vzrůstajících počtu zákazníků přestává stačit, a proto plánuje vybudovat další učebnu. V první řadě tedy projekt bude řešit zajištění prostor potřebných pro výuku a jejich vybavení informačními a komunikačními technologiemi. Další součástí projektu bude příprava a organizace vzdělávacích modulů vytvořená na míru podle potřeb a požadavků zaměstnavatelů a s tím související činnosti.

### **Specifikace výukových prostor**

Zcela zásadní význam má umístění výukových prostor. Musí splňovat hned několik požadavků. K těm nejdůležitějším patří bezpochyby reprezentativnost učeben i okolí, blízkost k zákazníkovi a v rámci hospodárnosti i přijatelné náklady.

Ze zkušenosti jsou zákazníci dojíždět do kurzů do vzdálenosti 30 km. Při pohledu na strukturu kraje, rozložení obyvatelstva a koncentrace firem je jasným favoritem pro situování učebny město Brno. Zdejší soustředění mnoha českých a zahraničních podniků skýtá dostatek příležitostí pro další podnikání.

### ***Velikost a vybavení učebny***

Plánovaná velikost učebny je 400 x 600 cm. Tento odhad je odvozen od maximálního počtu uchazečů v kurzu, který je stanoven na 12, uspořádáním a rozměrností vnitřního vybavení.

Prostor bude efektivně vyplněn speciálně tvarovanými stoly optimální velikosti, jejichž design byl pečlivě vybrán tak, aby reprezentoval jedinečnost společnosti a současně odrážel její firemní kulturu. V čele místnosti za místem lektora bude umístěna tabule a plátno na promítání s upraveným protiodrazovým povrchem, kvalitní datový projektor bude umístěn na stole lektor vedle jeho počítače.

Plánované uspořádání a vybavení učebny nábytkem ukazuje Obrázek 6. Místnost by měla být klimatizována, aby i v létě zajišťovala příjemné prostředí.

### ***Náklady na zajištění výukových prostor***

Náklady na zajištění výukových prostor se mohou lišit v závislosti na způsobu pořízení výukových prostor. Může se jednat o:

A. koupi výukových prostor,

B. pronájem:

B1. pronájem vybavené učebny,

B2. pronájem výukových prostor.



**Obrázek 6: Návrh učebny. Zdroj: vlastní zpracování**

#### ***A. Koupě výukových prostor***

Koupě nemovitosti je náročná z finančního hlediska i z hlediska nalezení vhodné lokality. Průměrná cena kancelářských prostor v Brně činí přibližně 25 000 Kč/ m<sup>2</sup>. Za předpokladu, že se podaří najít vhodné prostory splňující stanovená kritéria, by se při plánované velikosti učebny 24 m<sup>2</sup> cena za prostory pohybovala kolem 600.000 Kč. K tomu by bylo nutné připočítat náklady spojené s pořízením nemovitosti.

Společnost v současnosti investuje převážnou část získaných prostředků do dalšího rozvoje stávajících výukových prostor, k nákupu vybavení a potřeb pro výuku, ke zkvalitnění poskytovaných služeb i rozšíření jejich nabídky. Nákup výukových prostor představuje velkou investici, kterou je třeba ještě navýšit o prostředky potřebné na jejich vybavení, na což firma nedisponuje dostatečnými finančními prostředky. I při získání finanční pomoci, např. formou úvěru, by přílišné zadlužení mohlo způsobit existenční potíže společnosti. Proto tato varianta pro společnost nepřichází v úvahu. Při výběru operačního programu nicméně zohledním i tuto možnost.

### ***B1. Pronájem vybavené učebny***

Pronájem odpovídající vybavené učebny se v současnosti pohybuje v rozmezí 5.000 - 8.000 Kč za den. Pro výpočet nákladů jsem počítala s průměrnou částkou 6.500 Kč za den pronájmu.

Roční náklady na pronájem vybavené učebny při plném využití:

$$6.500 \text{ Kč/den} * 12 * 20 \text{ dnů} = 1.560.000 \text{ Kč}$$

Roční náklady na pronájem vybavené učebny při polovičním využití:

$$6.500 \text{ Kč/den} * 12 * 10 \text{ dnů} = 780.000 \text{ Kč}$$

Při této variantě společnost ušetří za nákup vlastního vybavení, neboť je zahrnuto v ceně pronájmu, stejně jako veškerá správa a údržba. Dá se však předpokládat, že tato částka by z důvodu rostoucích nákladů každoročně vzrůstala.

Uvedené řešení se může vyplatit v případě, že firma nebude učebnu využívat příliš často. Je tedy spíše vhodná pro pořádání kurzů v menších městech. Pro učebnu v Brně, které se bude intenzivně využívat, by se jednalo o nerozumné plýtvání finančními prostředky.

### ***B2. Pronájem výukových prostor***

Odhad ceny za pronájem vhodných prostor je mnohem nižší. V závislosti na umístění se pohybují v rozmezí 2000 – 4000 Kč/m<sup>2</sup>. Prostory vhodné pro potřeby společnosti činí v průměru 2.500 Kč/m<sup>2</sup> za rok.

Roční náklady na pronájem:

$$2.500 \text{ Kč/ m}^2 * 24 \text{ m}^2 = 60.000 \text{ Kč}$$

Výhodou tohoto řešení je možnost přizpůsobit učebnu firemním barvám a stylu a celkově ji přizpůsobit firemní kultuře. Může ji rovněž bez problému využít k reklamě na navazující či jiné kurzy.

K této ceně je ovšem potřeba připočíst náklady v celkové výši 513.994 Kč (viz. Tabulka 124) na pořízení vlastního vybavení. Pak činí **roční náklady na pronájem učebny**, zařízené vlastním vybavením **573.994 Kč**. Růst ročních nákladů na pronájem učebny je oproti variantě B1 minimální.

Ze srovnání uvedených možností je patrné, že nejvýhodnější je pro společnost varianta B2, tedy pronájem prázdných výukových prostor a její zařízení na vlastní náklady, a proto z ní budu dále vycházet.

### Vybavení výukových prostor

Základní vybavení učebny bude představovat výpočetní technika. Optimální počet míst v učebně je na 10 - 12. Bude tedy třeba 12 + 1 počítačových sestav pro účastníky kurzu a pro lektora. V učebně nesmí samozřejmě chybět kvalitní datový projektor a plátno na promítání.

Náklady na IT vybavení ukazuje Tabulka 12. Při určování cen položek jsem vycházela z dokumentu Obvyklé ceny zařízení a vybavení pro projekty 1. výzvy OPPA [20].

IT vybavení	Množství	Cena/kus	Celkem (Kč)
Výukové počítače + PC na administrativu	13	19040	247520
Software		16687	216931
OS systém (Windows XP)	13	2737	35581
MS Office	13	5950	77350
Další software	13	8000	104000
Datový projektor	1	5000	5000
Plátno na promítání	1	2500	2500
<b>Celkem za IT vybavení</b>			<b>471951</b>

Tabulka 12: Náklady na IT vybavení. Zdroj: vlastní zpracování

Nezbytným vybavením učebny je nábytek, jehož strukturu a ceny uvádí Tabulka 13.

Nábytek	Množství	Cena/kus	Celkem (Kč)
VIKA MANNE deskový stůl 150 x 75, burák, tm. červená	6	1298	7788
VIKA MANNE deskový stůl 120 x 75, vejčitý, bílá	1	1199	1199
KARSTEN otočná židle a opěradlo	13	1990	25870
<b>Celkem za nábytek</b>			<b>34857</b>

Tabulka 13: Náklady na nábytek. Zdroj: vlastní zpracování



Celkový rozpočet na vybavení učebny zahrnuje kromě zmíněného ještě náklady na zařízení pro připojení k internetu a doplňkové vybavení, které je uvedeno dále.

Náklady na zařízení učebny	Celkem (Kč)
Celkem za nábytek	34857
Celkem za IT vybavení	471951
Zařízení pro připojení (router, kabeláž,...)	4386
Stavební úpravy (malování)	2000
Magnetická tabule (použita z Hustopečí)	0
Korková nástěnka	800
<b>Celkem náklady na vybavení učebny</b>	<b>513994</b>

**Tabulka 14: Náklady na zařízení učebny. Zdroj: vlastní zpracování**

### Ostatní náklady

Další náklady se týkají již vlastního vzdělávání, přípravy vzdělávacích modulů, zajištění lektorů s potřebnou kvalifikací a odbornými schopnostmi. Významné prostředky vyžaduje propagace společnosti a nabízených služeb, které v případě poskytnutí podpory z fondů EU dále narostou.

### Nabízené kurzy

V oblasti zaměření kurzů firma musí přizpůsobit svou nabídku tak, aby vyhovovala i náročnějším firemním zákazníkům. Výuka pro zaměstnance firem se bude na rozdíl od vzdělávání jednotlivců konat v ranních až dopoledních hodinách. Všechny kurzy se však budou konat po celý den od 8 do 20 h. Změní se struktura kurzů, výuka bude intenzivnější a po obsahové stránce odbornější. Zákazníci budou moci k procvičování využívat e-learning.

Nabídka se rozšíří o 3 nové kurzy MS Access, Kouzlíme s HTML a Corel DRAW, a to i přes slabší odezvu respondentů dotazníku. Tím společnost pokryje oblasti kancelářských a grafických aplikací i tvorbu webových stránek, po dohodě je ochotna připravovat i kurzy jiné.

Cena kurzů se přirozeně liší v závislosti na jejich délce, zaměření, úrovni odbornosti a speciálních požadavcích zaměstnavatelů. Délka kurzu se ve většině případů z důvodu rozšíření obsahové náplně kurzu prodlouží, a i proto je cena kurzů vyšší.

Monotematické kurzy	Počet lekcií x hodin	Celkem hodin
Word prakticky	4 x 4	16
Excel prakticky	4 x 4	16
Powerpoint	4 x 4	16
Kouzlíme s HTML	3 x 4	12
Digitální fotografie	2 x 4	8
MS Windows	2 x 4	8
Internet a email	2 x 4	8
Word pro pokročilé	8 x 3	24
Excel pro pokročilé	8 x 3	24
Access	8 x 3	24
Corel DRAW	8 x 3	24
<b>Kombinované kurzy</b>		
MS Windows, internet a email	3 x 4	12
Word a Excel, seznamte se	4 x 4	16

Tabulka 15: Návrh struktury počítačových kurzů. Zdroj: Vlastní zpracování

Z ekonomické oblasti bude společnost nabízet všechny v dotazníku uvedené kurzy, viz. Tabulka 16.

Popis kurzu	Počet lekcií x hodin	Celkem hodin
Podvojně účetnictví	15 x 6	90
Daňový specialista	15 x 4	60
Daňová evidence	15 x 3	45
Mzdová účetní	15 x 4	60

Tabulka 16: Návrh struktury ekonomických kurzů. Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k vysokému zájmu o jazykové kurzy, firma uvažuje o pořádání kurzů němčiny, nejdříve však v polovině roku 2009.

Při výpočtu cen kurzů jsem vycházela z nákladů na odučenou hodinu a nákladů na lektora. Náklady na odučenou hodinu se v případě vlastní učebny pohybují v rozmezí 25 - 65 Kč/h v závislosti na míře využití, v případě pronajaté učebny 100 Kč/h. Náklady na stálého zaměstnance vychází 150 – 300 Kč/h. V případě studenta firma počítá s náklady 80 – 120 Kč/h, externí odborník představuje největší náklad, a to 150 – 600 Kč/h.

Cena kurzu zahrnuje rovněž náklady na uchazeče složené z nákladů na podklady ke kurzu (cca 30 Kč za učebnici vlastní výroby, 150 Kč za učebnici zakoupenou přes internet) a občerstvení (v závislosti na délce kurzu 25 – 120 Kč).

Z dosavadních zkušeností společnosti a provedeného průzkumu můžeme předpokládat, že přibližné **složení kurzů** podle oblastí bude následující:

- 32 % ekonomie,
- 65 % kancelářské aplikace,
- 3 % ostatní kurzy.

### Lektoři a ostatní zaměstnanci

V souvislosti s nově zřízenou učebnou bude třeba zvýšit počet lektorů. Firma počítá s přijetím dvou lektorů na plný úvazek, a dále dvou externistů – jednoho z řad studentů posledních ročníků technicky zaměřené vysoké školy a dále odborníka, který bude vést odborné kurzy. Na jejich pečlivý výběr bude kladen velký důraz. Budou motivačně hodnoceni podle dosažených výkonů, odučených hodin a spokojenosti zákazníků s výukou.

Z důvodu rozšíření počtu pracovníků přijme firma účetní na částečný úvazek.

### Předpokládané provozní náklady

Provozní náklady vzniklé v průběhu projektu ukazuje Tabulka 17. Při určování výdajů jsem kladla důraz na jejich reálnost. Pro rok 2008 vychází se současných nákladů společnosti, pro další roky jsou spíše nadhodnocené. V případě úspory budou použity na propagaci. Jistou flexibilitu představuje možnost využít až 15 % z částky v dané oblasti na jiné výdaje z téže oblasti než byly předloženy v projektové žádosti bez nutnosti úpravy projektu o změnu.

Provozní náklady	2008	2009	2010
Hrubé mzdy zaměstnanců	598720	923020	956000
Sociální pojištění za zaměstnance 26 %	155667	239985	248560
Zdravotní pojištění za zaměstnance 9 %	53885	83072	86040
Náklady na externí pracovníky	28000	65000	70000
Reklama	158000	400000	420000
Pronájem výukových prostor v Brně	63000	63000	68000
Provozní náklady (služby, internet, telefon)	18000	35000	38000
Pohonné hmoty	50000	90000	95000
Variabilní náklady na posluhače	75000	150000	160000
<b>Celkem</b>	<b>1200272</b>	<b>2049077</b>	<b>2141600</b>

**Tabulka 17: Předpokládané provozní náklady v Kč. Zdroj: vlastní zpracování**

Projekt je plánován na 2 roky s datem zahájení 5. ledna 2009 a datem ukončení 22. prosince 2010. Za toto období budou celkové výdaje činit 4.704.671 Kč, tvořené provozními náklady a vybavením učebny. Výdaje za nábytek jsou nezpůsobilými výdaji a jako takové nejsou předmětem spolufinancování. Možnou strukturu financování, která počítá s příspěvkem 85% ze strukturálních fondů a 15% příspěvkem státu, ukazuje Tabulka 18.

<b>Celkové náklady projektu</b>	<b>4.704.671 Kč</b>
<b>Celkové neuznatelné náklady projektu</b>	<b>34.857 Kč</b>
<b>Celkové uznatelné náklady projektu</b>	<b>4.669.814 Kč</b>
<b>Veřejné spolufinancování</b>	<b>4.669.814 Kč</b>
<b>Příspěvek ze strukturálních fondů</b>	<b>3.998.234 Kč</b>
<b>Příspěvek z národních veřejných zdrojů</b>	<b>705.701 Kč</b>
<b>Soukromé spolufinancování</b>	<b>34.957 Kč</b>
<b>Vlastní zdroje</b>	<b>34.957 Kč</b>
<b>Ostatní zdroje</b>	<b>0 Kč</b>

**Tabulka 18: Struktura odhadovaných nákladů na projekt**

Přesné podmínky způsobilosti výdajů projektu jsou k nalezení v [25].

### **3.2.2. Výběr vhodného programu**

V další části se zaměřím na nalezení vhodného zdroje EU, který lze využít pro spolufinancování navrženého podnikatelského záměru.

Jsou obecně dva způsoby, jak nalézt vazbu mezi vlastním projektem a soustavou programových dokumentů. Jedna z možností se odvíjí od sledování výzev k předkládání projektů konkrétních programových dokumentů, kdy je následně projekt specifikován přímo na základě požadavků vybrané výzvy. Tento způsob vede k lepší shodě s požadavky, nicméně, není-li projekt řádně promyšlen, častěji mohou nastat problémy s realizací.

Já jsem se rozhodla jít druhou cestu spočívající ve vyhledání vhodného programu pro identifikovaný projekt. Výhodou tohoto řešení je zpravidla lepší příprava podnikatelského záměru, avšak může být obtížné navázat jej na konkrétní program.

V našem případě existuje východisek, kam připravovaný projekt zařadit, několik. Na výběr máme podle důrazu na zaměření projektu z následujících možností:

- oblast vzdělávání,
- podpora konkurenceschopnosti podniků,

- rozvoj společnosti.

Na oblast vzdělávání i podpory konkurenceschopnosti podniků se soustředí Operační programy Lidské zdroje a zaměstnanost a Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Rozvoj společnosti pokrývá Operační program Podnikání a inovace.

### **Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**

V operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen OP LZZ) jsou v rámci Cíle Konvergence definovány priority pro podporu rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti. V oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce se na financování podílí i cíl Regionální konkurenceschopnost. Pro OP LZZ je z fondů EU vyčleněno celkem **1,84 mld. €** (cca 52,03 mld. Kč), což činí přibližně 6,80 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku.

Globální cíl OP LZZ se zaměřuje na zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU a odpovídá třetí obecné zásady Politiky soudržnosti pro podporu růstu a zaměstnanosti. Program podporuje poskytovatele sociálních služeb, vzdělávací a poradenské organizace, zaměstnavatele, orgány státní správy, obce a kraje.

OP LZZ definuje šest základních prioritních os a oblastí podpory:

- 1) *Adaptabilita***
- 2) *Aktivní politiky trhu práce***
- 3) *Sociální integrace a rovné příležitosti***
- 4) *Veřejná správa a veřejné služby***
- 5) *Mezinárodní spolupráce***
- 6) *Technická pomoc***

Z nich jsou pro nás nejvýznamnější:

#### ***Prioritní osa 1 – Adaptabilita (524,4 mil. €)***

Oblast podpory 1.1.: Zvýšení adaptability pracovní síly a konkurenceschopnosti podniků

- Další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli.

- Podpora a poradenství při vytváření a zavádění moderních systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů v podnicích vedoucí k motivaci a aktivizaci zaměstnanců.
- Tvorba nových vzdělávacích programů pro zaměstnance i pro jednotlivé skupiny včetně přípravy pracovníků na vytvářená nová pracovní místa.
- Podpora udržitelnosti pracovních míst prostřednictvím podnikových adaptačních programů a podpora přípravy pracovníků na vytvářená nová pracovní místa.

Tato oblast podpory na pohled nabízí tři možné varianty - další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorbu vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů a podporu přípravy pracovníků na vytvářená nová pracovní místa.

Zde je vhodná příležitost pro společnost Orange Academy v roli poskytovatele služeb v oblasti vzdělávání, popř. i poradce pro jednotlivé zaměstnavatele.

#### ***Prioritní osa 2 – Aktivní politiky trhu práce (605,8 mil. €)***

- Rozvoj specifických služeb pro zaměstnanost, odbornou přípravu a podporu souvisejících s restrukturalizací podniků a odvětví a vytváření systémů na předvídání ekonomických změn a budoucích požadavků na pracovní místa a dovednosti.
- Modernizace a posilování institucí trhu práce.
- Provádění aktivních a preventivních opatření na pracovním trhu.

V oblasti podpory týkající se "Posílení aktivních politik zaměstnanosti" by pro společnost přicházelo v úvahu poskytování pouze poskytování rekvalifikace. Tuto možnost již společnost nabízí a nepřinesla by tedy nic nového.

#### ***Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti (398,6 mil. €)***

Oblast podpory 3. 1: Podpora sociální integrace

- Vzdělávání příslušníků cílových skupin a dalších subjektů působících v oblasti sociálního začleňování, včetně vytváření a rozvoje vzdělávacích programů.

Oblast podpory 3.3: Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života.

- Opatření na zlepšení přístupu k nabídce dalšího vzdělávání, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pro ženy, rozvoj distančních forem vzdělávání.

Prioritní osa 3 je zaměřena na sociální integrace a rovné příležitosti. Ačkoliv podporuje rozvoj vzdělávacích programů, rekvalifikace i zvyšování kvalifikace, příslušníci cílových skupin vzdělávání nejsou v souladu s plánovanou orientací firmy na firemní klientelu.

### **Operační program Vzdělání pro konkurenceschopnost**

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK) se zaměřuje na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

OPVK je financován především z prostředků cíle Konvergence, ale v případě projektů vytvářejících systémový rámec celoživotního učení také z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Je pro něj **1,83 mld. €** (cca 51,09 mld. Kč), což činí přibližně 6,8 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku.

Žadatelem mohou být kromě škol, školských zařízení, vědeckých a výzkumných organizací a orgánů státní správy a jiných také organizace působící ve vzdělávání. Řídícím orgánem programu je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

OPVK zahrnuje 5 prioritních os a oblastí podpory:

- 1) Počáteční vzdělávání**
- 2) Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj**
- 3) Další vzdělávání**
- 4) Národní systémové aktivity**
- 5) Technická pomoc**

Klíčová pro nás je:

#### ***Prioritní osa 3 – Další vzdělávání (289,9 mil. €)***

Oblast podpory 3.2: Individuální další vzdělávání

- podpora vzdělávání v oblasti obecných a odborných kompetencí,
- tvorba vzdělávacích modulů zaměřených na podporu obecných kompetencí (jazykové a IT dovednosti, podpora podnikatelských dovedností, znalostí a dovedností v environmentální oblasti),

Do oblasti individuálního dalšího vzdělávání spadá podpora vzdělávání občanů v oblasti obecných i odborných kompetencí či vytváření vzdělávacích modulů zaměřených na

podporu obecných kompetencí jakými jsou např. jazykové dovednosti, dovednosti z oboru IT či podpora podnikatelských dovedností. Tuto možnost by společnost mohla využít.

### **Operační program Podnikání a inovace**

Operační program Podnikání a inovace (dále OPPI) se orientuje na podporu rozvoje podnikatelského prostředí a podporu přenosu výsledků výzkumu a vývoje do podnikatelské praxe. Podporuje vznik nových a rozvoj stávajících firem, jejich inovační potenciál a využívání moderních technologií a obnovitelných zdrojů energie. Umožňuje zkvalitňování infrastruktury a služeb pro podnikání a navazování spolupráce mezi podniky a vědeckovýzkumnými institucemi.

OPPI je podporován z ERDF do výše **3,04 mld. €** (cca 85,77 mld. Kč), což činí přibližně 11,4 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku a je řízen Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

Žádat o podporu mohou podnikatelské subjekty bez rozdílu velikosti působící ve vymezených CZ-NACE, sdružení podnikatelů anebo podnikatelská seskupení vzniklá na základě Obchodního zákoníku nebo jiného právního předpisu a nestátní neziskové organizace. Program definuje 7 prioritních os a oblastí podpory:

- 1) *Vznik firem***
- 2) *Rozvoj firem***
- 3) *Efektivní energie***
- 4) *Inovace***
- 5) *Prostředí pro podnikání a inovace***
- 6) *Služby pro rozvoj podnikání.***
- 7) *Technická pomoc***

Zajímavá pro nás je:

#### ***Prioritní osa 2 – Rozvoj firem (663,0 mil. €)***

- pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, hmotného majetku a pozemků, pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku,
- koupě podniku v konkurzu,
- financování pohledávek do lhůty splatnosti,



- rozvoj informačních a komunikačních technologií apod.

Cílem oblasti podpory „**Rozvoj firem**“ je zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků podporou jejich rozvojových podnikatelských záměrů. Kromě podpory malým a středním podnikatelům poskytuje i podporu malých podnikatelů s kratší historií. Zahrnuje pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, hmotného majetku včetně drobného a pozemků, rozvoj informačních a komunikačních technologií a další. Podpora může mít podobu nevratných dotací, zvýhodněných úvěrů a záruk a mohou ji využít projekty realizované na území celé České republiky s výjimkou hlavního města Prahy.

V případě naší společnosti by tedy přicházel v úvahu, jak pro nákup nemovitosti na výukové prostory, tak i pro pořízení IT vybavení.

Při bližším seznámení s podmínkami programu jsem však narazila na omezení, které říká, že spolufinancování se týká pouze podnikatelských projektů ve vybraných činnostech NACE ve zpracovatelském průmyslu a souvisejících službách.

Podobně v programu „**Nemovitost**“, jež je zaměřen na podporu projektů realizovaných ve všech fázích životního cyklu nemovitosti a dal by se tedy využít k výstavbě či rozvoje nemovitosti, lze nalézt pasáž, která obsahuje odvětvové vymezení žadatelů. Podle ní musí příjemci podpory náležet do oboru zpracovatelského průmyslu (CZ-NACE 10 - 33), nebo do oblasti strategických služeb, technologických center či oblastí výzkumu a vývoje.

Tento program tedy nelze použít.

### 3.2.3. Cílový operační program

Na základě výše uvedených skutečností o jednotlivých operačních programech, jejich cílech a podmínkách a míře shody s podnikatelským záměrem, popisovaném v části 3.2.1, se jeví jako nejúčelnější vazba na Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost.

Operační program:	<b>Lidské zdroje a zaměstnanost</b>
Prioritní osa 1:	Adaptabilita
Oblast podpory 1.1	Zvýšení adaptability pracovní síly konkurenceschopnosti podniků
Globální cíl:	Zvýšení úrovně odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů

## **Specifikace podpory**

Podpora se zaměřuje na nastartování inovačních procesů a napravení nedostatku prostoru pro další vzdělávání zaměstnanců. Vychází z klíčových faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost, které vyžadují kvalifikovanou, adaptabilní a mobilní pracovní sílu. Nutnou podmínkou k jejímu udržení v pracovních aktivitách spoluvytváří kromě jiného také jazykové dovednosti, schopnosti pracovat s informacemi a informačními a komunikačními technologiemi.

Věnuje pozornost předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory a rozvoje lidských zdrojů a kompetencí a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců a zaměstnavatelů v návaznosti na požadavky trhu práce a zavádění nových technologií a inovací. Oblast podpory se rovněž zaměřuje na rozvoj specifických služeb v oblasti zaměstnanosti, odborné přípravy a podpory zaměstnanců.

### **Specifické cíle:**

- Rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů.
- Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců.
- Motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace.
- Posílení udržitelnosti pracovních míst.

### **Cílové skupiny**

Cílové skupiny jsou zaměstnavatelé a zaměstnanci podniků, které mají perspektivu dalšího rozvoje. Kategorie zaměstnanců zahrnuje zaměstnance v dělnických a ostatních profesích a dále střední a vrcholový management. Musí se jednat o fyzické osoby závislé na příjmu na základě pracovního poměru nebo obdobného vztahu. Důraz je kladen na specifické skupiny zaměstnanců, jež mají z věkových důvodů ztížené podmínky uplatnění se na trhu práce, jsou to zejména věkové skupiny nad 50 let a mladí do 25 let.

Do kategorie zaměstnavatelů patří podnikatelské i nepodnikatelské subjekty mimo institucí veřejné správy. Právnícké nebo fyzické osoby, které podnikají v různých oblastech lidské činnosti a jejich příjmy nejsou závislé na pracovním poměru nebo obdobném vztahu.

### **Popis činnosti**

V rámci této podpory nás bude zajímat především další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli:

- odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů zaměřené zejména na prohloubení, rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace;
- klíčové (obecné) dovednosti, které zvyšují udržitelnost zaměstnání a zaměstnatelnost na trhu práce (informační technologie, komunikační dovednosti, jazyková příprava apod.).

Tato oblast podpory bude realizována převážně prostřednictvím individuálních projektů s odvětvovou působností na národní a regionální úrovni a grantových projektů v rámci globálních grantů. Maximální délka trvání projektu je 3 roky.

Maximální objem finančních prostředků na projekt činí obvykle 8.000.000 Kč, přesná výše limitu však bude stanovena teprve ve výzvě pro předkládání projektů.

Podpora bude poskytována formou nevratné finanční pomoci, např. dotace (v případě globálních grantů) a formou přímého přidělení prostředků (v případě individuálních projektů realizovaných subjekty napojenými na veřejné rozpočty).

### ***Řídící orgán***

Řídícím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí, které vyhláší výzvy k předpokládání individuálních a grantových projektů a rovněž přijímá žádosti pro projekty, zajišťuje jejich hodnocení a schválení. V případě globálních grantů je zprostředkujícím subjektem Ministerstvo průmyslu a obchodu, které vyhláší výzvy ke globálnímu grantu pro vybraná odvětví.

Oblast podpory 1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků						
Rok	Příspěvek Společenství	Národní zdroje	Indikativní rozdělení národních zdrojů		Celkové zdroje	Míra spolufinancování
			Národní veřejné zdroje	Národní soukromé zdroje		
			c	d	d=a+b	e=a/d
2007	38 216 243	6 744 043	6 744 043	0	44 960 286	85%
2008	40 096 048	7 075 773	7 075 773	0	47 171 821	85%
2009	41 984 070	7 408 954	7 408 954	0	49 393 024	85%
2010	43 960 379	7 757 714	7 757 714	0	51 718 093	85%
2011	45 937 589	8 106 633	8 106 633	0	54 044 222	85%
2012	47 907 613	8 454 284	8 454 284	0	56 361 897	85%
2013	49 911 839	8 807 972	8 807 972	0	58 719 811	85%
<b>2007-2013</b>	<b>308 013 781</b>	<b>54 355 373</b>	<b>54 355 373</b>	<b>0</b>	<b>362 369 154</b>	<b>85%</b>

**Tabulka 19: Indikativní roční alokace finančních prostředků v běžných cenách v eurech.**

**Zdroj: Prováděcí dokument Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost**

Je třeba sledovat výzvy na podávání žádostí, neboť v případě vyčerpání alokovaných prostředků na oblast podpory bude realizace aktivit ukončena již před plánovaným termínem vymezeném na programové období 2007 – 2013.

Součástí prováděcích dokumentů je finanční rámec, ve kterém popsána forma podpory, průběh a podíl spolufinancování, podmínky veřejné podpory, provádění plateb apod.

### **Finanční rámec OP LZZ**

Výše příspěvku ze strukturálních fondů pro OP LZZ byla podle čl. 53 Nařízení Rady stanovena na 85 % z celkových veřejných výdajů. Zbývajících 15 % finančních prostředků doplní národní veřejné zdroje.

Způsob a výše provádění plateb příjemcům od řídicích orgánů se v rámci globálních grantů budou při schvalování jednotlivých globálních grantů odvíjet od smlouvy či rozhodnutí o poskytnutí dotace uzavřené mezi příjemcem a zprostředkujícím subjektem.

Celková výše přímé pomoci se vždy určuje jako podíl z celkových uznatelných výdajů projektu, a to do maximální výše podpory až 100 % celkových uznatelných výdajů projektu.

Platby mohou být prováděny před zahájením projektu a průběžně v podobě zálohových plateb, dále po předložení žádostí o platbu jako průběžné platby. Závěrečná platba bude vyplacena, co zprostředkující subjekt nebo řídicí orgán schválí závěrečnou zprávu příjemce včetně celkového vyúčtování příjemce [12]. Podrobnosti ohledně financování budou upřesněny ve výzvě.

V rámci financování je třeba věnovat pozornost charakteristikám způsobilých výdajů, na něž se jedinečně vztahuje podpora poskytnutá projektům realizovaným příslušným operačním programům, a dále možnostem využití tzv. křížového financování.

### **Způsobilé výdaje**

Za způsobilé pro financování projektů z OP LZZ se považují výdaje, které splňují obecně platné principy:

- obecné vymezení způsobilosti výdajů:
  - soulad s evropskou a českou legislativou a s operačními programy včetně navazujících dokumentů,
  - výdaje musí být přiměřené a vynaložené v souladu s principy hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti,
- časová způsobilost a okamžik vzniku výdaje,
- dokladování a zaplacení výdaje,

- způsobilost dle umístění projektů [25].

Podrobně budou jednotlivé typy způsobilých a nezpůsobilých výdajů popsány v Operačním manuálu OP LZZ, v Příručce pro žadatele a v Příručce pro příjemce.

### **Křížové financování**

Pravidla financování ESF neumožňují hradit náklady na pořízení nábytku, vybavení, vozidel, infrastruktury, nemovitostí a pozemků. V OP LZZ je proto umožněno křížové financování, tzn. financování nákladů, které jsou obvykle způsobilými náklady pouze v rámci pravidel financování z Evropského fondu pro regionální rozvoj, a které jsou nezbytné pro realizaci aktivit projektů OP LZZ.

Na tyto účely se stanovuje maximální limit 9 % na každou prioritní osu. V rámci křížového financování nebude v OP LZZ umožněno pořízení vozidel, infrastruktury, nemovitostí a pozemků. Podmínky využívání křížového financování budou stanoveny v rozhodnutí o poskytnutí dotace nebo v obdobném dokumentu, který zakládá dohodu o financování projektu mezi žadatelem a poskytovatelem dotace resp. příspěvku z OP LZZ.

### **3.2.4. Projektová žádost**

Žadatelé o s podfinancování projektů ze zdrojů Unie musí vypracovat žádost ve formě podrobného popisu projektu a přiložit všechny povinné i nepovinné přílohy, které s projektem souvisí. Tato projektová osnova má pro zjednodušení standardizovanou podobu.

Projektová žádost slouží jako podrobný popis projektu. Shrnuje všechny podstatné informace potřebné k popisu a následnému hodnocení projektu. K samotné žádosti bývá připojena celá řada příloh podávajících podrobnější informace o projektu. Struktura projektové žádosti odpovídá požadavkům příslušného operačního programu, které si ji mohou podle potřeb modifikovat. Obecně zahrnuje následující body:

- název, číslo, umístění, stručná charakteristika
- cíle, zdůvodnění
- institucionální rámec, podrobný popis činností, metodologie
- trvání projektu a plán činností
- očekávané výsledky, publikace/výstupy, multiplikační efekty, udržitelnost
- rozpočet projektu, finanční zdroje
- přílohy

Klíčovou částí žádosti jsou cíle projektu. Globální cíl se vztahuje k cílům priority OP. Specifické cíle jsou vztaženy k příslušnému opatření OP a vyjadřují účel projektu. Musí být SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, významné a časově vymezené), tedy co nejpresnější a kvantifikovatelné, aby následně bylo možné hodnotit, zda se cílů podařilo dosáhnout.

Projekt by měl zlepšit sociálně ekonomickou situaci cílové skupiny či regionu, přičemž ji rozhodně nesmí v žádném aspektu zhoršit. Jelikož nejsou podporovány jednorázové akce, musí předkladatel prokázat dlouhodobou udržitelnost provádění činností, a to po finanční, institucionální a politické stránce.

Rozpočet a finanční zdroje lze uvést pouze stručně, podrobněji bývají rozvedeny v přílohách k projektu. Během doby trvání projektu se předkladatel by se neměl dostat do stavu finanční nedostatečnosti. Musí též prokázat zdroje spolufinancování v patřičné výši.

Za podstatné lze označit především zjišťování poptávky, marketingový průzkum, podrobný popis obsahu vzdělávacích projektů, studii proveditelnosti, analýzu nákladů a přínosů nebo hodnocení vlivu na životní prostředí.

Pro bezproblémovou přípravu a realizaci projektů je nutná systematická a dlouhodobá příprava. Projekty nemají být nástrojem k získání dodatečných finančních prostředků a k vylepšení hospodářského výsledků institucí příjemců, ale jejich význam spočívá v sociálním a ekonomickém přínosu a rozvoji. Celý projekt musí tento účel odrážet.

Ne všechny oblasti a aktivity jsou vhodné pro financování projektů z fondů EU. Získání dotací na projekt je pouze první fáze, mnohem důležitější je však projekt realizovat v souladu s podmínkami programu a smlouvy tak, aby nedošlo ke krácení dotace či uplatňování dalších sankcí.

# ZÁVĚR

Smyslem této práce bylo podpořit malé a střední podnikatele v jejich úsilí vynakládaném na získání finančních prostředků pro jejich další růst a rozvoj a ukázat jim způsob, jak využít nabízené podpory státu a Evropské unie. K této práci mě inspirovalo zjištění, jak málo českých podnikatelů chce nebo umí využít dostupných zdrojů, které jsou jim s trochou úsilí k dispozici. Zejména v dnešní době silné konkurence jim tato příležitost může zajistit přežití a pomoci vybudovat jejich místo na trhu. Malé a střední české firmy skrývají mnoho potenciálu, bohužel ne vždy jsou si toho vědomy a umí toho využít.

Na příkladu malé začínající společnosti jsem se snažila ukázat způsob, jakým mohou podniky postupovat v případě zájmu o financování ze zdrojů Evropských fondů.

Práce je strukturována tak, aby nejprve vysvětlila teoretická východiska – možnosti financování malých a středních podniků, seznámila je se základními pojmy a principy z oblasti veřejné podpory Evropské unie a poskytla odkazy na cenné zdroje informací. V závěru kapitoly je pro snazší orientaci uveden přehled programů pro programové období 2007 – 2013 a podmínky a omezení vztahující se k financování z fondů EU.

Druhá část je zaměřená více prakticky. Na příkladu společnosti Orange Academy, podnikající v oboru vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologií, je ilustrován jeden z možných postupů pro navázání zamýšleného podnikatelského záměru a konkrétního operačního programu. Nejprve je uvedená stručná charakteristika společnosti, předmět její činnosti a cíle, za ní následuje analýza obecného a oborového okolí společnosti. Odraz stavu společnosti spolu s příležitostmi a možnými hrozbami shrnuje SWOT analýza.

Návrhová část představuje fáze přípravy realizace projektu. Nejprve se zabývá identifikací podnikatelského záměru, který vyplynul z provedeného průzkumu trhu, analýzy současného stavu i plánovaných cílů společnosti. Na základě podnikatelského záměru je proveden užší výběr operačních programů, které mají s projektem spojitost, a po jejich hlubší analýze a vyloučení nevyhovujících programů je zvolen konkrétní operační program, jehož cíl se překrývá s cílem plánovaného projektu. Následuje popis vazby mezi projektem a prioritou operačního programu. Dále jsou uvedeny charakteristiky financování projektu vycházející z finančního rámce programového dokumentu, kde je upozorněno na možné podmínky a omezení. V závěru jsou popsány podstatné náležitosti projektové žádosti a důležité aspekty realizace projektu.

# LITERATURA

- [1] Keřkovský, M. *Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project)*. 6. vyd. Brno, 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
- [2] Konečný, M. *Finanční analýza a plánování*. 4. vydání. Brno, PC-DIR, 1999. 64 s. ISBN 80-214-1279-8.
- [3] Kislingerová, E. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha, C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [4] Úřad vlády ČR, kolektiv autorů. *Minimum o regionální a strukturální politice EU*. Praha, 2004. ISBN: 80-86734-23-4.
- [5] Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. *Operační program Rozvoj lidských zdrojů* [online]. 30. říjen 2006. 166 s. [cit. 2008-05-16] Dostupné na [www: <http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=407>](http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=407).
- [6] Kolektiv autorů. *Průvodce fondy EU 2007 – 2013*. HVB Bank Czech Republic, a.s., Raven Consulting, a.s., Brno, 2007. ISBN 978-80-903830-0-5.
- [7] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013* [online]. duben 2006. [cit. 2008-05-16] Dostupné na: [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz).
- [8] Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. [cit. 2008-05-16] Dostupné na: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org).
- [9] Fondy evropské unie. [cit. 2008-05-16] Dostupné na [www: <www.strukturalni-fondy.cz>](http://www.strukturalni-fondy.cz).
- [10] Evropský sociální fond. [cit. 2008-05-16] Dostupné na [www: <www.esfcr.cz>](http://www.esfcr.cz).
- [11] Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. *Prováděcí dokument OP LZZ* [online]. leden 2008. 184 s. [cit. 2008-05-16] Dostupné na [www: <www.strukturalni-fondy.cz/oplzz/dokumenty>](http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz/dokumenty).
- [12] *Výzva k předkládání projektů v rámci Operačního programu Podnikání a Inovace Program Nemovitosti* [online]. 3. 3. 2008. [cit. 2008-05-16] Dostupné na [www: <www.czechinvest.org/nemovitosti>](http://www.czechinvest.org/nemovitosti).
- [13] Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Regionální statistika ceny práce, IV. čtvrtletí 2007, Jihomoravský kraj*. TREXIMA, spol. s r. o., Zlín. [cit. 2008-05-16] Dostupné na [www: <www.mpsv.cz>](http://www.mpsv.cz)



- [14] *Právní formy podnikání* [online]. 1. vyd. Oficiální web České republiky, Praha, leden 1991. [cit. 2008-05-18] Dostupné na [www: < www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/podnikani/formy-podnikani/pravni-formy-podnikani>](http://www.czech.cz/cz/ekonomika-podnikani-veda/podnikani/formy-podnikani/pravni-formy-podnikani).
- [15] Kursová, Petra. *Kudy vede cesta k penězům pro malé a střední podniky* [online]. Businessinfo – Portál pro podnikatele, 3. února 2006. [cit. 2007-05-16] Dostupné na [www: <www.businessinfo.cz>](http://www.businessinfo.cz).
- [16] Komerční banka. *Pevný bod ve světě dotací* [online]. MM Průmyslové spektrum, leden 2008. [cit. 2007-05-16] Dostupné na [www: <www.mmspektrum.com/clanek/pevny-bod-ve-svete-dotaci>](http://www.mmspektrum.com/clanek/pevny-bod-ve-svete-dotaci).
- [17] Toušek, Z. *Financování s využitím veřejné podpory* [online]. MM Průmyslové spektrum, 1. února 2008. [cit. 2007-05-16] Dostupné na [www: <www.mmspektrum.com/clanek/financovani-s-vyuzitim-verejne-podpory>](http://www.mmspektrum.com/clanek/financovani-s-vyuzitim-verejne-podpory).
- [18] Českomoravská záruční a rozvojová banka. *Inovované nástroje podpory a její výsledky* [online]. MM Průmyslové spektrum, 1. února 2008. [cit. 2007-05-16] Dostupné na [www: <www.mmspektrum.com/clanek/inovovane-nastroje-podpory-a-jeji-vysledky>](http://www.mmspektrum.com/clanek/inovovane-nastroje-podpory-a-jeji-vysledky).
- [19] Bohutínská J. *Anketa: Podnikatelům vadí časté změny legislativy a daně* [online]. Podnikatel.cz, 15. dubna 2008. [cit. 2007-05-16] Dostupné na [www: <www.podnikatel.cz/clanky/anketa-podnikatelum-vadi-caste-zmeny-legislativy-a-dane>](http://www.podnikatel.cz/clanky/anketa-podnikatelum-vadi-caste-zmeny-legislativy-a-dane)
- [20] *Obvyklé ceny zařízení a vybavení pro projekty I. výzvy OPPA* [online]. [cit. 2007-05-16] Dostupné na [www: <www.prahafondy.eu/cz/oppk/pro-prijemce>](http://www.prahafondy.eu/cz/oppk/pro-prijemce).
- [21] CzechInvest. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. [cit. 2008-05-06] Dostupné na [www: <www.czechinvest.org/definice-msp>](http://www.czechinvest.org/definice-msp).
- [22] Andrášek, P. *Programy 2007-2013* [online]. Fondy evropské unie, červen 2007. [cit. 2008-05-16] Dostupné na [www: <www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>](http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013).
- [23] Orange Academy [on-line]. Dostupné na [www: <www.orange-academy.cz>](http://www.orange-academy.cz).
- [24] CzechInvest. *Co je to Operační program Podnikání a inovace?* [online]. [cit. 2008-05-16] Dostupné na [www: <www.czechinvest.org/co-je-to-oppi>](http://www.czechinvest.org/co-je-to-oppi).
- [25] Ministerstvo pro místní rozvoj, Odbor evropských fondů. *Pravidla způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007-2013* [online]. 3. ledna 2007. 26 s. [cit. 2008-05-20] Dostupné na [www: <www.strukturalni-fondy.cz/rps/pravidla-zpusobilosti-vydaju-pro-obdobi-2007-2013>](http://www.strukturalni-fondy.cz/rps/pravidla-zpusobilosti-vydaju-pro-obdobi-2007-2013).

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Dotazník
Příloha B	Časový plán projektu
Příloha C	Vývoj propagačních materiálů společnosti
Příloha D	Návrh nové učebny